

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Ele Lust

ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSED JA NENDE MUUTUMINE

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele (juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „ 2012.a.

..... õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1 ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE JA NENDE MUUTUMISE TEOREETILISED ALUSED	6
1.1 Organisatsiooni väärtuste mõiste ja tasandid	6
1.2 Organisatsiooni väärtuste muutumine ja seda põhjustavad tegurid	12
2. ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE MUUTUMINE ORGANISATSIOONIDES PERIOODIL 2010-2012 NING MUUTMISE PÕHJUSED JA PROTSESS RAVIMIAMETI JA UUS MAA KINNISVARA AS NÄITEL	26
2.1 Organisatsiooni väärtuste muutumine Eesti organisatsioonides	26
2.2 Organisatsiooni väärtuste muutumise protsess ja põhjused Ravimiameti ja Uus Maa Kinnisvara AS näitel	35
KOKKUVÕTE.....	46
VIIDATUD ALLIKAD	49
LISAD	52
Lisa 1. Intervjuu küsimused	52
Lisa 2. Intervjuu Uus Maa Kinnisvarabüroo personalijuhtide Hanni Niidase ja Mari Mooraga.....	52
Lisa 3. Intervjuu Ravimiameti peadirektor Kristin Raudsepaga	55
SUMMARY	59

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on organisatsioonid inimeste jaoks tähtsal kohal ja on muutunud elus lahutamatuks osaks. Võib öelda, et kõik inimesed on mingi organisatsiooniga kas tihedalt või kaudselt seotud. Organisatsioon vajab oma toimimiseks inimesi, seega peaks organisatsiooni jaoks olulisel kohal olema ühtne organisatsioonikultuur, mis ei avaldu ainult organisatsiooni siseselt, vaid on oluline ka väliskeskkonnale.

Käesolevas töös käsitletakse organisatsioonikultuuri ühte elementi, milleks on väärtused. Teemat võib pidada aktuaalseks, sest ümbritsev keskkond on äärmiselt muutlik ja selleks, et ajaga kaasas käia, peavad organisatsioonid keskkonnas toimuvate muutustega kohanema. Üks võimalus muutustega kohanemiseks on organisatsiooni väärtuste muutumine või eesmärgipärane muutmine.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, mis põhjustel ja kuidas on organisatsiooni väärtused muutunud avaliku halduse, ehitussektori, kinnisvarasektori, raamatukogude, toiduainetööstuse ja toiduainete jaemüügi näitel. Eesmärgi püstitamiseks on seatud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada organisatsiooni väärtuste olemust;
- uurida organisatsiooni väärtuste muutumist ja seda põhjustavaid tegureid;
- analüüsida ametlikult sõnastatud väärtuseid ja nende muutumist avaliku halduse, ehitussektori, kinnisvarasektori, raamatukogude, toiduainetööstuse ja toiduainete jaemüügi sektori näitel;
- analüüsida väärtuste muutumise põhjuseid Ravimiameti ja Uus Maa Kinnisvarabüroo näitel.

Antud uurimisülesandeid käsitletakse kahes peatükis. Esimene peatükk vaatleb erinevaid väärtuste käsitusi, võrreldakse erinevate organisatsioonikultuuri muutuste käsitusi ning seda, mis põhjustab organisatsioonikultuuri ja täpsemalt väärtuste

muutumise organisatsioonides. Teoreetiliste allikatena on põhiliselt kasutatud võõrkeelseid raamatuid ja teadusartikleid.

Teises peatükis uuritakse esmalt, kas ettevõtete kodulehekülgedel avalikustatud väärtustes on toimunud muutus 2012. aastal võrreldes 2010 aastaga ning analüüsitakse ametlikult sõnastatud väärtusi. Seejärel analüüsitakse muutuse teinud ettevõtetes läbi viidud intervjuude põhjal, mis põhjustas ettevõtte väärtuste muutmise ja milline oli muutmise protsess.

1 ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE JA NENDE MUUTUMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Organisatsiooni väärtuste mõiste ja tasandid

Schein defineerib kultuuri kui „jagatud peamiste eelduste mustrit, mis on õpitud, sest need lahendasid välise kohandumise ja sisemise integratsiooni probleemid, see on töötanud piisavalt hästi, et seda lugeda paikapidavaks ning seetõttu õpetada uutele liikmetele kui korrektset viisi, et tajuda, mõelda ja tunda seoses probleemidega“ (2004: 17). Kultuuri juures toob Schein (2004: 26) välja kolm peamist tasandit sõltuvalt sellest, kui nähtavad on erinevad kultuuri osad. Kõige nähtavamaks osaks on esemed, selle taseme alla kuuluvad ka organisatsiooni struktuur ja protsessid. Teiseks tasemeks on omaks võetud uskumused ja väärtused, mis sisaldavad endas strateegiat ja eesmärgi ning kolmandaks ja kõige olulisemaks tasemeks on põhieeldused, mis on kõigile liikmetele iseenesestmõistetavad uskumused, mõtted ja taju. Antud töös käsitletakse kultuuri teist taset, täpsemalt väärtusi.

Organisatsiooni väärtuse defineerimisel on erinevad autorid (Kabanoff, Holt 1996; Roe, Ester 1999; van der Wal, Huberts 2004) kõige rohkem viidanud Rokeachi välja töötatud definitsioonile. Rokeach nimelt defineerib väärtust kui „kestvat veendumust, et eriomane käitumine või lõppseisund on isiklikult või sotsiaalselt parem kui vastupidine või ümberpööratud käitumine või lõppseisund“ (Rokeach 1973:5). Selle all on mõeldud seda, et väärtused on veendumused, mis aitavad organisatsioonidel valida alternatiivsete tegevuste ja tulemuste vahel. Rokeachi definitsioon on klassikaline, tehniliselt saab organisatsiooni väärtused defineerida kui kaalu, mille ettevõtte otsustajad lisavad otsuste tegemisel alternatiivsetele tulemustele (Thomsen 2004:29). Roe ja Ester, kes uurisid erinevate autorite väärtuste definitsioone, leidsid, et erinevad definitsioonid

näevad väärtustena varjatud konstruktsiooni, mis viitavad, kuidas inimesed hindavad tegevusi ja tulemusi (1999:3).

Autorid kasutavad oma töödes väärtusi käsitledes erinevaid termineid. Üheks terminiks on sõnastatud väärtused. Need on sellised väärtused, mis on organisatsiooni nimel avaldatud või mida tippjuhid avalikult, näiteks majandusaasta aruandes, organisatsiooniga seostanud on (Kabanoff, Daly 2004; Buchko 2007). Avalikustatud väärtused ei pruugi organisatsiooni tegelike väärtustega ühtida. Mõnedel juhtudel aga peegeldavad avalikustatud väärtused organisatsiooni korraldust ja peaaegu alati seda, milline organisatsioon tippjuhtide arvates on, millisena nad tahaksid organisatsiooni näha või millisena nad tahavad, et olulised sidusrühmad organisatsiooni näeksid (Kabanoff, Daly 2002: 2). Võib teha järelduse, et organisatsioonid avaldavad need väärtused, mis on kooskõlas ümbritseva keskkonnaga, et suurendada oma legitiimsust. See, milline on erinevate sidusgruppide arvamus, määrab organisatsiooni reputatsiooni ja määrab edukuse.

Veel üheks terminiks on põhiväärtused. Need on uskumused või põhimõtted, mis juhivad organisatsiooni, et aidata neil saavutada mingi tuleviku seisund (Speculand, Chaudhary 2008: 325). Erinevalt avalikustatud väärtustest, kattuvad põhiväärtused nende väärtustega, mida organisatsioonis tegelikult järgitakse. Põhiväärtused tuuakse tavaliselt välja ka olulisemates dokumentides.

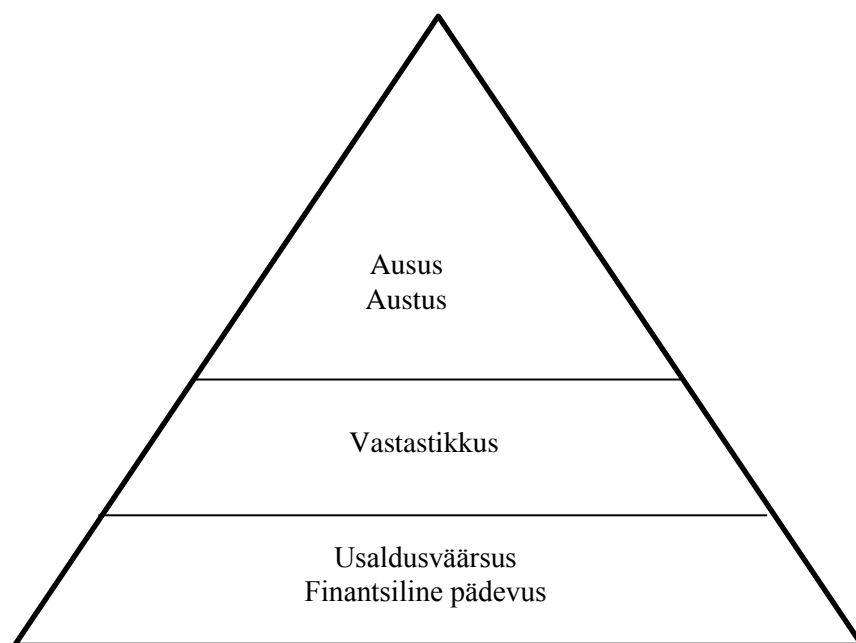
Üha olulisemaks on muutunud jagatud väärtuste tähtsus. Väärtuste homogeensus organisatsiooni liikmete hulgas võimaldab juhtidel ennustada alluvate võimalikku käitumist kohta, kui puuduvad reeglid ja otsene järelvalve (Khandelwal, Mohendra 2010: 20). Tänapäeval on see üha olulisem, kuna keskkond on muutuv ja organisatsioonid globaliseeruvad. Organisatsiooni liikmed peavad pidevalt tegema otsuseid, kuigi neid võib ümbritseda erinevate väärtustega kultuur, siis jagatud väärtused võimaldavad organisatsioonil jääda justkui tervikuks.

Veel on kirjanduses välja toodud organisatsioonilisi väärtusi, mille sisu on sama mis jagatud väärtustel. Need on väärtused, mida jagavad kõik või suur osa organisatsiooni liikmetest (Daly *et al* 2004: 324). Organisatsioonilised väärtused on olulised ettevõtte

toimimiseks ja otsustamises, et jõuda soovitud tulemusteni. Need väärtused määravad suurel osal selle, kuidas inimesed käituvad ja otsustavad organisatsioonis.

Välja toodud terminid erinevad üksteisest selle poolest, kui teadlikud on neist organisatsiooni liikmed. Avalikustatud väärtused ja põhiväärtused on kõigile liikmetele teada, kuid jagatud ja organisatsioonilistest väärtustest juhinduvad organisatsiooni liikmed igapäevaselt neid endale teadvustamata. Erinevad terminid viitavad veel sellele, et väärtustel on organisatsiooni toimimisel oluline roll. Organisatsioonid on oma tüübilt erinevad ja nende toimimiseks olulised väärtused on samuti erinevad. Järgnevalt tulevad vaatluse alla erinevad tööelu dimensioonid, mida organisatsiooni väärtused puudutavad.

Strickland ja Vaughan (2008) kirjeldasid eetiliste väärtuste hierarhiat mittetulunduslikes organisatsioonides. Nad on oma töös välja toonud viis taset väärtusi, mis on eetilise organisatsioonikultuuri ja keskkonna aluseks. Hierarhia loomisel võtsid nad aluseks Maslow motivatsiooniteooria, mis põhineb vajaduste hierarhial, kus on toodud viis erinevat taset. Joonisel 1 on toodud Stricklandi ja Vaughani loodud hierarhia.



Joonis 1. Eetiliste väärtuste hierarhia mittetulunduslike organisatsioonidele (Strickland, Vaughan 2008: 236)

Esimeseks tasemeks on säilitada kompetentne finantsjuhtimine. See väärtus määrab organisatsiooni edu teistes valdkondades. Finantsiline pädevus edendab edukat eelarvestamist, ja töötajate, vabatahtlike, rahastajate ning klientide värbamist ja hoidmist (Strickland, Vaughan 2008: 235). Kui mittetulunduslik organisatsioon ei suuda seda esimest taset saavutada, siis on nende edasine tegevus ning jõudmine eesmärgini piiratud. Seega on esimese taseme saavutamine sellistele organisatsioonidele elulise tähtsusega ja on kõige aluseks.

Teiseks tasemeks on usaldusväärsuse saavutamine. Usaldusväärsus viitab mittetulundusliku organisatsiooni võimele saavutada läbipaistvus ja usaldus. Usaldusväärsuse saavutamiseks peavad mittetulunduslikud organisatsioonid meeles pidama, kelle ees, mille eest ja kuidas nad vastutavad. (*Ibid:* 236) Usaldusväärsus on oluline, et ei tekiks konflikte.

Kolmandaks tasemeks on vastastikkuse saavutamine. See viitab võimalusele teenida oma valijaid ja rahastajaid viisil, mis suurendab aktsepteerimist ja usaldust (*Ibid:* 237). Mittetulunduslike organisatsioonide puhul on oluline, milline on suhe organisatsiooni ja selle rahastajate, töötajate, vabatahtlike ja klientide vahel, sest kui nad jagavad eesmärgi ja missiooni, saavad kõik kasu.

Neljandaks tasemeks on austuse sisendamine. Võime saavutada staatus ja austus on olulised usalduslikkusele. Sellel tasemel on organisatsioon austatud teiste poolt ja organisatsioon ise austab ennast ja teisi. (*Ibid:* 238) Austuse omamine on oluline, kuna kõik tunnevad end organisatsiooni jaoks väärtusliku ja olulisena ning seeläbi tekib tugev organisatsioonikultuur.

Viies tase on ausus ja organisatsiooni eneseteostus. See on eetilise organisatsioonikultuuri kõrgeim väärtus ja pole defineeritud mitte ainult kui äraostmatus, vaid täielik pühendumine eetilisele käitumisele (*Ibid:* 238). Viimase taseme saavutamine võimaldab mittetulunduslikul organisatsioonil pürgida oma eesmärgi saavutamise poole.

Äriorganisatsioonide väärtusi uurisid Dolan ja Richley (2006), kes tõid välja äriorganisatsioonide väärtuste raamistiku teljed, mida on kokku kolm (Dolan, Richley 2006: 37).

- Majandus-pragmaatilised väärtused, mida on vaja säilitada ja tuua kokku erinevaid organisatsiooni alamsüsteeme.
- Eetilis-sotsiaalsed väärtused, mis määravad, kuidas inimesed grupis käituvad. Eetilised väärtused mõjutavad, kuidas inimesed käituvad elades majanduslike-pragmaatiliste väärtustega ja emotsionaalsete-arengu väärtustega.
- Emotsionaalsed-arengu väärtused on olulised, et luua uusi võimalusi tegutsemiseks.

Toodud raamistik on loodud juhtidele, kuna ausus on omadus, mis on äärmiselt oluline organisatsioonidele skandaalidest hoidumiseks. See mudel võimaldab määrata organisatsiooni põhiväärtused. Samuti avaneb organisatsioonil võimalus ehitada kultuur, mis on vastavuses määratud väärtustega ja ka eesmärkidega.

Abbott, White ja Charles (2006) viisid läbi empiirilise uuringu väärtuste kohta avaliku sektori organisatsioonis ja mittetulunduslikus organisatsioonis. Uuringu tulemusena toodi artiklis välja kolm erinevat väärtuste rühma (Abbott *et al* 2006: 536):

- inimlikkus, mida seostatakse taktitunde, koostöö, viisakuse ja andestusega;
- visioon, mida seostatakse kohanemisvõime, loovuse, algatuse, ja arenguga;
- konservatiivsus, mida seostatakse ettevaatlikkuse, majanduse, formaalsuse ja korralikkusega.

Wenstøp ja Myrmel (2006) eristavad samuti kolme erinevat väärtuste kategooriat ning toovad välja, kuidas need kategooriad erinevad üksteisest eetika poolest. Kuna kolm eetilist printsiipi täiendavad üksteist, siis vastavad väärtused on ka samal tasemel. Organisatsiooni eesmärgiks on luua uut väärtust, seega saab esimese kategooriana välja tuua loodud väärtused. Loodud väärtusteks loetakse selliseid väärtusi, mille huvirühmad saavad tagasi selle eest, mida nad pakuvad (*Ibid*: 676). Selliste näiteks on palk, kvaliteetne toode või investeeringu tasuvus. Nendele väärtustele vastav eetiline printsiip on tulemuslikkus, kuna on eetiline püüelda hea tagajärje poole.

Teise väärtuse kategooriaks on kaitstud väärtused. Nendeks hinnatakse juhtkonna kohustust kaitsta tervist, keskkonda ja ohutust, juhid täidavad need kohustused

kehtestades reeglid, standardid ja eeskirjad (*Ibid:* 676). Kaitstud väärtused on kaitstud kohustuse eetikaga, kus põhirõhk on eeskirjadel ja kohustustel. Kolmanda kategooriana on välja toodud põhiväärtused, mis kirjeldavad iseloomu või suhtumist; viisi, kuidas organisatsioon peaks toimima (*Ibid:* 676). Põhiväärtuste näideteks on ausus ja austus. Põhiväärtused on kaasaegses äris vourused, mis peegeldavad organisatsiooni iseloomu.

Toodud väärtuste rühmad on võrdlemiseks toodud tabelis 1, kus need on jaotatud dimensioonideks. Järjestuse põhimõtteks on see, et organisatsiooni üldiseks toimimiseks kõige olulisem väärtuste dimensioon on esimene.

Tabel 1. Väärtuste rühmad

	Strickland, Vaughn (2008)	Dolan, Richley (2006)	Abbott (2005)	Wenstøp, Myrmel (2006)
1. dimensioon – ellujäämise väärtused	Finantsiline pädevus, usaldusväarsus	Majandus- pragmaatilised väärtused	Konservatiivsus	Loodud väärtused
2. dimensioon – eetilised väärtused	Vastastikkus, austus	Eetilis- sotsiaalsed väärtused	Inimlikkus	Kaitstud väärtused
3. dimensioon – heaolu väärtused	Ausus, eneseteostamine	Emotsionaalsed- arengu väärtused	Visioon	Põhiväärtused

Allikas: Autori koostatud

Nelja uurimuse järeldused on üksteisega väga sarnased, kuigi vaadeldud on erinevaid organisatsioonitüüpe. Strickland ja Vaughani esimese taseme väärtuste rühm oli finantsiline pädevus ja teine usaldusväarsus, ning kuna need nõudmised on organisatsioonile ka seaduse järgi kohustuslikud, siis on ka Strickland ja Vaughan need väärtuste rühmad sidunud. Neid väärtuste rühmi saab samastada Dolani ja Richley majandus-pragmaatiliste väärtuste rühmaga ja Abbotti, White'i ja Charles'i konservatiivsete väärtuste rühmaga. Kõik need rühmad sisaldavad endas majanduslikke väärtusi, mis on organisatsioonile toimimiseks väga olulised. Strickland ja Vaughan töid välja, et see rühm on mittetulunduslikele organisatsioonidele elulise tähtsusega. Ka äriorganisatsioonidele ja valitsuse sektori organisatsioonidele on need tegutsemiseks olulised. Wenstøpi ja Myrmeli loodud väärtuste printsiip on tulemlikkus, seega sobib ka see samasse dimensiooni. Kuna sellesse rühma kuuluvad väärtused on organisatsioonile

kõige olulisema tähtsusega, siis kokkuvõtvalt võib neid väärtusi nimetada ellujäämisväärtusteks.

Samastada saab ka Stricklandi ja Vaughani vastastikkuse ja austuse väärtusi, Dolani ja Richley eetilis-sotsiaalsete väärtustega, Abbotti, White'i ja Charles'i inimlikkuse väärtustega ja Wenstøpi ja Myrmeli kaitstud väärtuste kategooriaga, mis hõlmab tervise, keskkonna ja ohutuse kaitsmist. Need kõik väärtuste rühmad sisaldavad väärtusi, mis on seotud inimeste eetilise käitumisega organisatsioonis. Seetõttu võib kõiki neid väärtusi nimetada kokkuvõtvalt eetilisteks väärtusteks, sest organisatsiooni liikmetelt eeldatakse eetilist käitumist.

Sarnased on ka Stricklandi ja Vaughani aususe ja organisatsiooni eneseteostuse väärtused, Dolani ja Richley emotsionaalsed-arengu väärtused, Abbotti, White'i ja Charles'i visiooni väärtused ja Wenstøpi ja Myrmeli põhiväärtused. Need väärtuste rühmad viitavad kõik sellele, et teiste rühmade väärtused on juba saavutatud, selle väärtuste rühmaga saavutatakse aga heaolu. Seetõttu võib seda rühma kokkuvõtvalt nimetada heaolu väärtusteks.

Autor leiab, et organisatsiooni kohandumise tagajärjel võib kõige suurema tõenäosusega toimuda muutus kolmandas väärtuste dimensioonis. Seda seetõttu, et tegu on heaolu ja arengut iseloomustavate väärtustega ning keskkonna muutuse puhul peab organisatsioon oma heaolu uut moodi saavutama ja muutma oma arenguvisioone. Teises dimensioonis ehk eetilistes väärtustes toimuvad muutused juhul, kui muutuvad huvigruppide eetilised väärtused ja normid. Muutused organisatsiooni ellujäämisväärtustes tõenäoliselt ei toimu, kuna need väärtused on organisatsioonidele kõige olulisemad ja tihti ka ettekirjutatud.

1.2 Organisatsiooni väärtuste muutumine ja seda põhjustavad tegurid

Organisatsioonides ei ole kultuuri muutumine enamasti eraldi eesmärgiks. Organisatsioonides algatakse muudatusi enamasti sellepärast, et juhid tahaksid tõsta tegevuse tulemuslikkust. Kuid siis ollakse silmitsi asjadega, mis kõik tuleks selle saavutamiseks ära teha, ja võib selguda, et olemasoleva kultuuriga ei ole see võimalik.

(Roots 2002: 51) Organisatsiooni muutmisel pole täpselt teada, kuidas tulemused mõjutavad kultuuri või kuidas mõjutab kultuur võimalikke tulemusi. Väärtused on üheks oluliseks osaks organisatsioonikultuuris ja kuna väärtusi muudetakse juhul, kui soovitakse muuta kultuuri, siis tuleb väärtuste muutumise all uurida erinevate organisatsioonikultuuri muutuste käsitlusi. Käesolevas töö osas vaadeldakse Scheini, Alvessoni ja Trice ja Beyerli seisukohti organisatsioonikultuuri muutmise kohta.

Armstrong (1995: 216) defineerib organisatsioonikultuuri muutmist kui hoiakute, uskumuste ja väärtuste arendamist, mis ühilduksid organisatsiooni missiooni, strateegiate, keskkonna ja tehnoloogiatega. Selle eesmärk on läbi viia mõjusad muutused organisatsiooni kliimas, juhtimisstiilis ja käitumises, mis positiivselt toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist. Alvesson (2002: 174) tõi välja, et tihti võrdsustatakse kultuuri juhtimist kultuuri muutmisega. Sageli keskendutakse kultuurile, kuna olemasolevad ideed, uskumused, väärtused ja tähendused on vaadeldavad kui problemaatilised ja neid tuleb muuta.

Muutust võib üldiselt defineerida kui planeeritud või planeerimata vastust välisele või sisemisele survele (Siimon, Vadi 1999: 212). Ka organisatsioonikultuuri muutused võivad olla planeeritud või planeerimata, kuid enamasti on organisatsioonikultuuri muudetud tahtlikult. Alvesson (2002: 181) toob välja, et erinevad organisatsioonikultuuri uurijad näevad kahte võimalikku viisi kultuuri muutmiseks. Üks viis teeb ettepaneku, et tuleb alustada inimeste ideede ja väärtuste muutmisest, et omakorda teha võimalikuks mingid „tõelised“ muutused. See annab prioriteedi kultuurilisele tasandile. Teine väidab, et on oluline inimesed teistmoodi käituma panna ja kultuuri muutused tulenevad sellest. Sellisel juhul oleks piisav ressursside ümber jagamine ja teistsuguse käitumise tasustamine. Alvessoni poolt välja toodud viisid on iseloomulikud just planeeritud muutusele.

Organisatsioonikultuuri muutuste kohta on läbi viidud hulgaliselt uuringuid ning Ogbonna ja Harris (1998: 274) leiavad, et olemasolevad uuringud kultuuri muutumise kohta saab üldjoones jagada kaheks peamiseks kategooriaks. Esimeseks kategooriaks on loomuliku muutuse uuringud ja teiseks kategooriaks kultuuri juhtimise uuringud. Kultuuri juhtimise uuringud põhinevad juhtkonna tegevuse mõjule organisatsioonikultuurile ja loomulik muutus põhineb kultuuri arengule

organisatsioonis. See, et kultuuri loomulik muutus põhineb arengul, ei tähenda, et tegu oleks planeerimata muutusega, vaid seda, et juhtkond ei avalda oma tegevusega survet muutumiseks.

Sathe (1983) arendas kontseptuaalse mudeli loomuliku muutuse kohta ning selle põhjal väidab, et organisatsiooni liikmed omandavad kultuuri sotsialiseerimise protsessi kaudu. Seega tehes katset kultuuri muuta, tuleks keskenduda kommunikatsioonile. Sathe väidet toetavad ka Harrison ja Carrol (1991), kes väidavad, et kultuuril on kalduvus areneda selliste muutujate nagu sotsialiseerimine ja tööjõu voolavus tõttu.

Ogbonna ja Harris (1998:274) toovad välja, et kultuuri juhtimise teemal on kirjanduses eelduseks oletus, et organisatsioonide tegevuse tulemus sõltub organisatsiooni väärtuste ja ettevõtte strateegia tunnustatud väärtuste ühtlustamisest. Seega võib järeldada, et põhjus, miks tehakse katseid kultuuri juhtida, on selles, et kontroll kultuuri üle on oluline saavutamaks organisatsiooni eesmärgid. Kultuuri juhtimise uuringuid saab jaotada kolme alajaotusesse (*Ibid: 274*):

- uuringud, mis väidavad, et kultuuri saab juhtida;
- uuringud, mis väidavad, et kultuuri saab manipuleerida;
- teooria, mis väidab, et kultuuri ei saa teadlikult muuta.

Schein käsitleb organisatsioonikultuuri muutumist sõltuvalt tema arengutasemest, kus muutmiseks vajalikud tegevused ja põhjused varieeruvad eri arenguetappidel. Seda käsitlust võib vaadelda Ogbonna ja Harrise kategooriate põhjal loomuliku muutusena. Kultuuri muutmise mehhanismid vastavas arenguetapis on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Kultuuri muutmise mehhanismid

Organisatsiooni arenguetapp	Muutmise mehhanismid
Loomine ja varajane areng	1. Kasvust tingitud üldine ja spetsiifiline areng 2. Organisatsiooni teraapiast tingitud mõtlemisviis kui muutuste ajendaja 3. Organisatsioonikultuurisisene eri elementide ristamine
Keskmine arenguperiood	4. Süstemaatiline sobivate alakultuuride esiletoomine 5. Tehnoloogia 6. Kõrvaliste isikute sekkumine
Küpsus ja langus	7. Skandaalide ja müütide purunemine 8. Pöördumine 9. Liitumised ja ülevõtmised 10. Lammutamine ja uuesti loomine

Allikas: Schein 2004: 292

Esimeses etapis jääb organisatsiooni kultuur suure tõenäosusega muutumatuks, sest kultuuri loojad on jätkuvalt organisatsioonis, kultuur aitab organisatsioonil end määratleda ja ellu jääda potentsiaalselt vaenulikus keskkonnas ning paljud kultuuri elemendid kaitsevad ärevuse eest, kui organisatsioon võitleb, et end üles ehitada ja säilitada. (Schein 2004: 314) Seetõttu on tõenäoline, et ei soovita tahtlikult kultuuri muuta, selle asemel on oluline seda säilitada ja edendada. Selles etapis võib organisatsiooni kultuur muutuda vaid juhul, kui tekib kriisisituatsioon, mille lahendamiseks tuleb muuta organisatsiooni.

Kasvufaasis areneb kultuur sõltuvalt sellest, mis organisatsiooni tegevusega paremini sobib. Arengut on võimalik jagada üldiseks või spetsiifiliseks juhitud arenguks eneseanalüüsi (*insight*) põhjal ette võetud sammudeks ning juhitud arenguks muutuste elluvijate (*hybrids*) edutamise kaudu. Üldise arengu puhul kultuurielemendid, mis tegutsevad kaitsemehhanismidena, säilivad ja tugevnevad aastate jooksul, kuid nad võivad täiustuda ja areneda integreeritumaks ja komplekssemaks struktuuriks (*Ibid*: 294). Põhieeldused võivad jääda samaks, kuid nende kuju võib muutuda, luues uusi käitumismustreid, mis mõjutavad jälle põhieeldusi. Konkreetne areng hõlmab organisatsiooni kindlate osade kohandumist neile vastavale keskkonnale ja sellest

tuleneva kultuurilise mitmekesisuse mõju tuumkultuurile. (*Ibid*: 295) Selle mehhanismi tõttu tekib erinevates organisatsioonides erinev kultuur ja organisatsiooni erinevates alagruppides arenevad erinevad alamkultuurid.

Kui arvatakse, et kultuur on õpitud kaitsemehhanism vältimaks ebakindlust ja ärevust, siis peaksid organisatsiooni liikmed olema võimelised hindama organisatsiooni kultuuri tugevusi ja nõrkusi, kui see peaks olema vajalik ellujäämiseks ja efektiivseks toimimiseks (*Ibid*: 296). Sellisel puhul on tegemist juhitud arenguga eneseanalüüsi tulemusel. Ülevaate saavad organisatsiooni liikmed siis, kui kõik uurivad oma kultuuri ja muudavad mõne elemendi määratlust.

Muutused keskkonnas loovad tihti olukorra, kus organisatsioon on sunnitud tegema suuremaid muutuseid ja ühtlasi seadma kahtluse alla mõningaid põhilisi eelduse senises kultuuris(*Ibid*: 297). Muutuse mehhanism, mida sel korral kasutatakse, on juhitud areng „hübriidide“ edutamise kaudu. Selle mehhanismi näiteks on organisatsiooni liikmed, kes on suurel määral omaks võtnud senise kultuuri, kuid neil on teatud isikuomadused ja kogemused, mistõttu on neil võimalus suunata organisatsiooni mõtlema ja tegutsema uut moodi.

Organisatsiooni teises arenguetapis ehk keskmisel arendusperioodil on organisatsiooni liikmetel tihti kadunud arusaamine sellest, mis organisatsiooni kultuur on ja mida see organisatsiooni heaks teeb. Järgnevaid protsesse tuleb seetõttu luua nii, et need pakuksid identiteeti, pädevust ja kaitset ärevuse eest. (*Ibid*: 300) Arusaamine organisatsiooni kultuurist on kadunud ilmselt seetõttu, et seda võetakse selles etapis juba iseenesestmõistetavalt ja on tihedalt seotud struktuuri ja oluliste protsessidega organisatsioonis. Selles etapis põhjustavad organisatsiooni muutusi kas välised või sisemised jõud (*Ibid*: 302):

- terve organisatsioon või osa sellest võib kogeda majanduslikke raskusi või ei õnnestu mõnel viisil saavutada põhilisi eesmärke, sest keskkond on muutunud olulisel määral;
- organisatsioonis on arenenud sisemised võimuvõitlused subkultuuride seas.

Organisatsiooni teises arenguetapis toob Schein (2004) välja neli kultuuri muutumise mehhanismi:

- Muutus läbi alamkultuuride süstemaatilise edendamise, mis tähendab seda, et juhid kas teadlikult või mitteteadlikult arendavad organisatsioonikultuuri erinevate alamkultuuride tugevusi ja nõrkusi hinnates ning seejärel suunavad kogu kultuuri ühele alamkultuurile, edendades selle alamkultuuri liikmeid võimupositsioonidele
- Muutus läbi tehnoloogia, mis tõrjub vana tehnoloogiaga kaasas käivad eeldused. Uue tehnoloogiaga muutub organisatsiooni liikmete käitumine, mis nõuab kehtivate eelduste kontrollimist ja võimalik, et vastu võtma uued väärtused, uskumused ja eeldused.
- Juhitud muutus kõrvaliste isikute sekkumisel, mis toimub siis, kui tuuakse tippjuhtkonnast madalamale tasemele tööle keegi, kes ei kuulu organisatsiooni, ning lubatakse tal ümber kujundada ja harida juhtkonna mõtlemist.
- Muutus skandaali ja müütide purunemise tõttu, mis automaatselt ei põhjusta kultuuri muutumist, kuid neid ei saa eirata ja seetõttu tuleb alustada muutustega.

Organisatsiooni arengu viimaseks etapiks on küpsuse ja potentsiaalse languse faas. Kui organisatsioon on oma tegevuses olnud edukas, siis on tekkinud väga tugev organisatsioonikultuur, mille korral ei teki neil soovi vaidlustada edu tagavaid eeldusi. Tugev organisatsioonikultuur on aga hea ainult sel juhul, kui organisatsiooni sise- ja väliskeskkond on stabiilsed. Nende muutumisel on raske muuta tugevaks kasvanud organisatsioonikultuuri. Organisatsiooni küpsusfaas tähendab seda, et ta pole enam võimeline kasvama. Sellises situatsioonis peab organisatsioonis tegema suuri muudatusi, et kohaneda uues keskkonnas.

Üheks kultuuri muutumise mehhanismiks on selles etapis täielik ümberkujundamine. See mehhanism on kombinatsioon paljudest teistest mehhanismidest. Täielikus ümberkujundamises on vaja tavaliselt kaasata kõik organisatsiooni liikmed, et vana kultuuri väärad elemendid oleks kõigile nähtavad.

Teine muutumise mehhanism selles etapis on muutumine liitumiste ja ülevõtmistega. Kui organisatsioonid liituvad omavahel või võtab üks organisatsioon teise üle, siis väga suure tõenäosusega toimub kultuuride kokkupõrge, kuna on ebatõenäoline, et kahel organisatsioonil on sama kultuur. Kultuuride kokkupõrke korral on kolm võimalikku käitumist (*Ibid*: 316):

- kultuurid arenevad omasoodu;
- üks kultuur domineerib teise üle;
- ühendatakse kaks kultuuri, valides elemente mõlemast kultuurist.

Alvesson käsitleb oma teoorias kultuuri juhtimist ning eristab kolme tahtlikku organisatsioonikultuuri muutmise versiooni (2002: 177):

- suurprojekt,
- orgaaniline liikumine,
- igapäevase elu ümberkujundamine.

Suur tehniline projekt on kirjanduses kõige populaarsem ja enamik inimesi peab kultuuri muutumise all just seda silmas. See kujutab tahtliku ulatusliku ülemineku võimalust ühest kultuursituatsioonist teise, mis on parem ja kasumlikum. On teada, et see pole kerge ja toimub sageli aeglaselt. Kultuuri muutus on projekt, mis kerkib esile ja juhitakse ülevalt poolt. (Alvesson 2002: 178) See tähendab seda, et tippjuhid määravad ümberkujundamisel, kuidas inimesed peaksid mõtlema, tundma ja käituma vastavalt uutele ideaalidele ja väärtustele. Kuna tegu on kogu organisatsiooni kultuuri muutmisega, siis tuleks sellistes projektides kasutada konsultantide abi.

Orgaanilise sotsiaalse liikumise puhul on muutus põhiliselt midagi arenevat. Pole suurt ühtset tahet, otsest tahtlikkust ja selget plaani. Organisatsioonisisised grupid muudavad oma mõtlemist, nad hindavad ja annavad nähtustele tähendused spontaanselt. Need uued ideed võivad pärineda organisatsioonist, kus paljud inimesed tunnevad rahulolematust valitsevate ideede ja tavade suhtes, mistõttu nad kaaluvad teistsuguseid ideesid. Ideed võivad pärineda ka väljastpoolt organisatsiooni ja siis tasapisi organisatsioonis juurduda. (Alvesson 2002: 179) Kultuuri muutus orgaanilise liikumisena tähendab sisuliselt seda, et organisatsioonilised grupid võtavad omaks uued ideed ning seeläbi muutub organisatsioonikultuur. Erinevalt suurprojekti käsitlesest, ei ole orgaanilise liikumise puhul tippjuhid kesksel kohal ja nemad ei algata muutust. Samas on oluline, et ka tippjuhid toetaksid uusi ideid.

Igapäeva elu ümberkorraldamisel nagu ka orgaanilisel liikumisel puudub suur projekt, mida tajutakse kui alaväärtusliku seisundi muutmist kõrgmaks seisundiks tippjuhtide poolt, keda abistavad konsultandid ja teised juhid. Erinevalt orgaanilisest liikumisest, ei

eelda igapäevane ümberkorraldamine laialt jagatud ühiselt kantavaid uusi arusaamu seotud ühiskonna trendidega. Igapäevast ümberkorraldamist kipub juhtima üks või mitu juhti, aga ka mitteametlikud ametnikud ja väike grupp inimesi võivad kesksel kohal olla. See on tüüpiliselt täiendatav ja mitteformaalne. (Alvesson 2002: 180-181) Igapäevase elu ümberkorraldamine viitab sellele, et muutmisega seotud osalejad mõjutavad regulaarselt inimesi, kellega nad suhtlevad. Laiema mõju saavutab antud muutmise viis seetõttu, et mõjutatud inimesed omakorda mõjutavad neid, kellega suhtlevad.

Igapäevaelu ümberkorraldamine on mõnes mõttes kultuuri muutmise nõrgem versioon, kuna seda ei toeta kogu autoriteet, ametlik võim ja ressursid. Samuti ei toeta seda avalikkuse ja huvigruppide rühmad ning surve organisatsioonile olema kooskõlas selle sotsiaalse keskkonnaga ning saavutada legitiimsus. (Alvesson 2002: 181) Kuigi sellised algatused on sageli piiratud laiema organisatsioonikultuuri poolt ning samuti võimusuhte poolt, on seda parem kohandada inimeste igapäevaste töösituatsioonidega ja selle tagajärjed võivad olla tugevamad kui suurprojekti või orgaanilise liikumise puhul.

Trice ja Beyer (1993: 399, viidatud Siimon, Vadi 1999: 228 vahendusel) eristavad kolme organisatsioonikultuuri muutuste tüüpi:

- revolutsiooniline muutus,
- alakultuuri teke,
- pidev ümberkorraldamine.

Teoorias käsitletakse organisatsioonikultuuri muutusi lähtuvalt sellest, kui ulatuslik, radikaalne, innovaatiline ja kiire on muutus. Nende organisatsioonikultuuri tüübid on toodud tabelis 3.

Tabel 3. Organisatsioonikultuuri muutuste tüübid

Muutuste tüüp	Dimensioonide avaldumine
Revolutsiooniline, laiahaardeline, ulatuslik	Ulatus: suur Radikaalsus: suur Innovaatilisus: varieeruv Kestus: varieeruv
Allüksus või alakultuur	Ulatus: väike Radikaalsus: keskmisest suureni Innovaatilisus: varieeruv Kestus: varieeruv
Pidev ümberkorraldus	Ulatus: suur Radikaalsus: keskmine Innovaatilisus: keskmine Kestus: pikk

Allikas: Trice, Beyer 1993: 399, viidatud Siimon, Vadi 1999: 228 vahendusel

Võrreldes Alvessoni ja Trice'i ja Beyeri poolt välja toodud organisatsioonikultuuri muutmise tüüpe, võib leida ühiseid jooni. Alvessoni suurprojekt ja Trice'i ja Beyeri revolutsiooniline muutus on suunatud kogu organisatsiooni kultuuri muutmisele, kus muutuse initsiaator on tippjuhtkond ja muutus toimub ülevalt alla. Kuna muudetakse kogu kultuuri, siis muutuse ulatus on suur.

Alvessoni poolt välja toodud igapäevase elu ümberkorraldamise ja Trice'i ja Beyeri alakultuuri teke sarnanevad üksteisele selle ulatuse suhtes. Mõlemal juhul tekib uus kultuur mingites gruppides, mis puutuvad üksteisega tihedalt kokku. Alvessoni poolt välja toodud orgaaniline liikumine ja Trice'i ja Beyeri pidev ümberkorraldus sarnanevad ulatuse poolest. Mõlemal juhul on mõjutatud terve organisatsioon ja muutusi tekitab ümbritsevas keskkonnas muutuvad ideed.

Kui teoorias käsitletakse muutumise või muutmise all üldiselt organisatsioonikultuuri, siis empiiriliselt on läbi viidud mitmeid uuringuid ka ainult väärtuste kohta. Daly, Poudet ja Kabanoff (2004) on uurinud avalikustatud väärtuste olulisust organisatsioonide liitumisel ja ülevõtmisel. Liitumised ja ülevõtmised on ka üks Scheini poolt välja pakutud muutmismehhanism. Nad eeldasid, et erinevus kahe organisatsiooni väärtustes tekitab liitumisel ja ülevõtmisel negatiivseid tagajärgi organisatsiooni tegevusele, sest integratsioon on keeruline ja ei pruugi edukas olla (Daly *et al* 2004:

327). Empiirilisest uuringust, mis viidi läbi 59 organisatsiooniga aga selgus, et negatiivseid tagajärgi ei tekkinud erinevatest väärtustest.

Kui Schein uuris organisatsioonikultuuri muutuste mehhanisme organisatsiooni erinevatel arenguetappidel, siis Kabanoff, Waldersee ja Cohen (1995: 1077) kirjeldavad tüpoloogiat neljast ideaalset tüüpi organisatsioonist, mis esindavad selgelt erinevaid võimalusi, kuidas tegeleda konfliktiga õigluse ja võrdsuse vahel. Nelja erineva organisatsiooni tüpoloogia on toodud joonisel 2, kus igale organisatsioonitüübile on omandatud sellele omased tugevad ja nõrgad väärtused.

Ebavõrdne võim		STRUKTUUR		Võrdne võim	
Elitaarne		Tulemuskeskne		Õiglane	
Tugevad väärtused	Nõrgad väärtused	Tugevad väärtused	Nõrgad väärtused		
Autoriteet Sooritus Tasu	Meeskonnatöö Eestvedamine Pühendumine Osavõtt Kord Kuuluvus	Meeskonnatöö Sooritus Pühendumine Osavõtt Tasu Kord Kuuluvus	Autoriteet Eestvedamine	PROTSESSID	
Eestvedav		Kollegiaalne			
Tugevad väärtused	Nõrgad väärtused	Tugevad väärtused	Nõrgad väärtused	Egalitaarne	
Autoriteet Eestvedamine Meeskonnatöö Sooritus Pühendumine Tasu Kuuluvus	Osavõtt Kord	Meeskonnatöö Osavõtt Pühendumine Kord Kuuluvus	Autoriteet Eestvedamine Sooritus Tasu		

Joonis 2. Õigluse baasil põhinev organisatsiooni väärtuste struktuuri tüpoloogia (Allikas: Kabanoff *et al* 1995: 1078).

Kabanoff, Waldersee ja Cohen (1995) viisid läbi empiirilise uuringu 88 Austraalia organisatsiooni põhjal ja tõid välja, kuidas erinevad nende poolt välja toodud

organisatsiooni tüübid suhtusid muutustesse. Muutused tekitavad enamasti inimestes ebakindlust ja määramatust. Seepärast kutsuvad nad sageli esile vastuseisu. (Alas 2002: 33) Muutusi peetakse negatiivseks ka seetõttu, et töökliima, pühendumus, kvaliteet ja vastutustunne ning tähelepanu võivad halveneda (Alvesson 2002: 176)

Tulemusena selgus, et kolmes organisatsioonitüübis neljast suhtuti muutustesse negatiivselt. Elitaarsetes organisatsioonides kujutati muutust kui negatiivsetel asjaoludel tekkivat vajadust. Muutust kujutati negatiivse või tõenäoliselt negatiivse kogemusena ja see sisaldas muresid ja hirme seoses sellega, kuidas inimesed kohanevad ohu ja ebakindlusega, mis tekib muutumisel.

Ka eestvedavates organisatsioonides vaadeldi muutust negatiivsena. Sarnaselt elitaarsetele organisatsioonidele peeti muutuste põhjuseid negatiivseteks. Muutuste juures peeti sellistes organisatsioonitüüpides oluliseks juhi rolli. Samuti nähti muutust negatiivsena meritokraatlikes organisatsioonides, kuid inimestesse suhtuti kui muutuse protsessi osalejatena. Muutust seostati eesmärkidega. Kollegiaalsetes organisatsioonides seostati ainukesena muutust pigem positiivse kui negatiivsena. Kollegiaalsed organisatsioonid lähenesid muutustele demokraatlikult, kuid selles oli veidi ka bürokraatiat, seega võib tegu olla avaliku sektori organisatsioonidega.

Samade andmete abil jätkasid Holt ja Kabanoff väärtuste muutumise uurimist. Holt ja Kabanoff (1996:215) eeldasid, et elitaarsete ja kollegiaalsete väärtuste struktuuri esinemissagedus aja jooksul ei lange ja nende struktuur oleks seotud nende originaalsete väärtustega. Seega eeldasid nad, et elitaarne organisatsioon nihkub eestvedava organisatsiooni väärtuse mustrisse ja kollegiaalne organisatsioon kohaneb meritokraatliku organisatsiooni väärtuste struktuuriga.

Tulemused tõestasid, et elitaarse organisatsiooni väärtuste struktuurid vähenesid oluliselt, kuid kollegiaalse väärtuste struktuurid hoopis kasvasid. Üllatav oli see, et kui elitaarsete väärtuste struktuuris toimus kõige rohkem muudatusi, siis ei võetud üle eestvedava organisatsiooni väärtusi, vaid hoopis kollegiaalse organisatsiooni väärtuste struktuuri. Ja ka kollegiaalsete väärtuste struktuur ei kohanenud tulemusliku organisatsiooni väärtuste struktuuriga, mida aga Kabanoff ja Holt arvasid. Kuigi

väärtuste sektorites toimus suur hulk muutusi, säilis ka stabiilsus ja paljud organisatsioonid jäid samasse väärtuste gruppi.

Ogbonna ja Harris (1998) viisid läbi uuringu organisatsioonikultuuri muutumise kohta Suurbritannia suures toidu jaemüügi ettevõttes, kus pöörasid tähelepanu ka sellele, kuidas töötajad uutesse väärtustesse suhtuvad. Ettevõtte tippjuhtkond põhjendas muutust sellega, et toidukaupade jaemüügi ettevõtteid mõjutab kolm väliskeskkonna tegurit (Ogbonna, Harris 1998: 274):

- tööstuse restruktureerimine, mis viib lokaliseeritud ületootmiseni;
- tihe konkurents;
- kiiresti muutuvad kliendi ootused ja vajadused.

Tippjuhtkond soovis oma turupositsiooni säilitamiseks ettevõtte kliendikesksemaks muuta, kuid poe juhatajad ja töötajad arvasid, et muutmisel on muud põhjused. Poe juhatajad arvasid, et uue organisatsioonikultuuriga püütakse vähendada poe juhatajate arvu ja võimu. Poe töötajad arvasid, et muutused tehti nende ärakasutamiseks nende töö tavasid ja olusid kasutades.

Oma uuringu tulemusena tõid Ogbonna ja Harris välja ettevõtte töötajate väärtuste muutumise neli kategooriat (Ogbonna, Harris 1998: 282-283):

- tagasilükkamine, kus väärtuste muutmine tundub töötajatele ebaeetiline ja ebaõiglane;
- uuesti loomine, kus töötajad töötlevad olemasolevad väärtused ümber, et need oleksid vastavuses uute väärtustega;
- uuesti tõlgendamine;
- ümberkorraldamine, kus vanad väärtused asendatakse uute väärtustega.

Kultuuri muutmine nõuab kollektiivilt vastuvõtlikkust uutele ideedele, väärtustele ja tähendustele. Ilma sellise avatuseta on organisatsioonikultuuri muutmine väga keeruline. (Alvesson, Sveningsson 2008: 44) Töötajad võtsid uued väärtused vastu erinevalt, kuna kõigile polnud muutmise põhjused üheselt mõistetavad. Töötajad, kes tundsid, et neisse suhtutakse ebaõiglaselt, polnud uutele väärtustele vastuvõtlikud ning lükkasid need tõenäoliselt tagasi. Need töötajad, kes olid rahul ja vastuvõtlikud, asendasid vanad väärtused kiiresti uutega.

Alvesson (2002: 182) arvab, et on õiglane tunnustada erinevaid kultuuri muutuse võimalusi, mis hõlmavad peamiselt tähenduse ja väärtuste muudatusi eeldamata sisulisi muudatusi. Kuid sageli peab arvesse võtma ka koosmõju taset tähenduse ja käitumise korralduse vahel. Pingutused tähenduste ja väärtuste muutmiseks, mis pole kooskõlas sisuliste muudatustega käitumuslikus kontrollis on sageli hukule määratud. Organisatsiooni väärtuste juures on olulisel kohal ka organisatsiooni liikmete käitumine.

Beer, Eisenstat ja Spector (1993, Senior 2002: 165 kaudu) väidavad, et hoiakuid ja väärtusi otse muuta pole mõtet. Esimese asjana peaks muutma käitumist, sest käitumuslikud muutused toovad soovitud tulemused hoiakute ja väärtuste muutmises. Seda vaadet toetab ka Bem, kelle sõnul (1970: 60, viidatud Hofstede 1981: 26 vahendusel) üks tõhusamaid viise inimeste vaimsete programmide muutmiseks on enne muuta käitumist. See, et enne peab väärtusi muutma, on naiivne eeldus, mis jätab tähelepanuta tegeliku olukorras käitumise. Eelneva põhjal võib väita, et muutusi tehes, tuleb teha koostööd organisatsiooni kõigi liikmetega. Kui kõik liikmed saavad uute väärtuste loomisel osaleda ja kaasa rääkida, võtavad nad need kiiremini omaks.

Sageli on kultuuri muutmisel põhirõhk sellel, et oleks võimalik turustada muutuse jõupingutusi ja võimalikke tulemusi. Kultuurilise muutuse turundus on selle osa. Uued ideed ja väärtused tuleb „müüa“ gruppidele, kes need omaks võtavad, aga ka teistele sihtrühmadele. (Alvesson 2002: 175) See on kultuuri muutuse väline külg, kus ettevõtted annavad klientidele märku oma uuest kliendisõbralikust kultuurist. Selle eesmärgiks on parandada oma reputatsiooni, et võita kliente.

Thomsen (2004: 41) toob välja, et organisatsiooni väärtused peaksid muutuma, kui muutub omandusõigus, juhatuse ja sidusrühmade struktuur. Kui majanduslik keskkond muutub ja organisatsiooni väärtused ei kohandu sellele vastavalt, siis võivad tekkida pinged väärtuste ja juhtimismehhanismide vahel.

Lähtuvalt käesolevas peatükis esitatud materjalist võib järeldada, et organisatsioonile on tema väärtused olulisel kohal ja neil on organisatsiooni tegutsemises oluline roll. Samuti selgus, et organisatsioonikultuuri mõjutavad kõik organisatsiooni elemendid ja tema keskkond. Kui neis toimub muutus, kaasnevad sellega muutused

organisatsioonikultuuris. Pidevalt muutuvast olukorras peavad juhid keskenduma muutustele reageerides.

2. ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSTE MUUTUMINE ORGANISATSIOONIDES PERIOODIL 2010-2012 NING MUUTMISE PÕHJUSED JA PROTSESS RAVIMIAMETI JA UUS MAA KINNISVARA AS NÄITEL

2.1 Organisatsiooni väärtuste muutumine Eesti organisatsioonides

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade organisatsiooni avalikustatud väärtuste muutumisest Eesti ettevõtetes valitud sektorites ajavahemikul 2010-2012 aasta ning tuuakse välja, milliste organisatsioonide väärtustes on toimunud märkimisväärseid muutuseid. Avalikustatud väärtusi 2012 aastal on võimalik välja tuua organisatsioonide kodulehekülgedel avaldatud väärtuste abil. 2010 ja 2011 aasta andmed on teisesed andmed, mis on saadud eelnevalt tudengite poolt läbi viidud uuringute tulemustena ning samuti kogutud organisatsioonide kodulehekülgedelt. Seejärel vaadeldakse, milliseid väärtusi esineb valitud sektorites kõige rohkem.

Antud töö valimisse on kaasatud kuus sektorit, mis on valitud andmete kättesaadavuse põhjal. Valimis olevate ettevõtete hulk on 125. Alljärgnev tabel 4 annab ülevaate valimisse kaasatud sektoritest, nendesse sektoritesse kuuluvate organisatsioonide arvu ja sektoris toimunud muutuste arvu kaudu.

Tabel 4. Valimi ülevaade

Sektor	Organisatsioonide arv sektoris	Väärtuseid muutnud organisatsioonide arv
Avalik haldus	20	2
Ehitussektor	19	1
Kinnisvara	20	4
Muuseumid, raamatukogud ja arhiivid	11	0
Toiduainetetööstus	34	1
Toidukaupade jaemüük	21	0
Kokku	125	8

Allikas: Autori koostatud.

Avaliku halduse sektoris, mille valim oli samuti 20 organisatsiooni, toimus märkimisväärne muutus kahes organisatsioonis. Nendeks olid Haridus- ja Teadusministeerium ja Ravimiamet. Tabelitest 5 ja 6 on näha, et mõlemas organisatsioonis on väärtusi muudetud konkreetsemateks. Avaliku halduse ettevõtte väärtuste muutmist saab seostada uue arengukava vastuvõtmisega, mis tehakse mitmeks aastaks ja vaadatakse igal aastal üle. Seetõttu oli oodata, et organisatsioonide arv, mis on oma väärtusi muutnud, on väike.

Tabel 5. Haridus- ja Teadusministeeriumi väärtused

2010	2012
Selged arengusuunad	Usaldusväarsus
Eesmärgipärane ja efektiivne juhtimine	Avatus
Mõistlik õigusaktide süsteem	Loovus
Tõhus hindamissüsteem, sh järelvalve	Pädevus
Järjepidav ja avatud kommunikatsioon	Teadmistepõhisus
Rahvusvahelise kogemuse kriitiline arvestamine	Uuendusmeelsus

Allikas: Autori koostatud.

Haridus- ja Teadusministeerium avaldas oma arengukavas väärtused alles 2012 aastal. Varasematest arengukavadest oli väärtushinnanguid võimalik välja lugeda vaid visioonis kirjeldatud tegevuspõhimõtetest.

Tabel 6. Ravimiameti väärtused

2010	2012
Õiguspärasus	Pädevus
Diskrimineerimise vältimine	Õiglus
Proportsionaalsus	Tegusus
Võimu kuritarvitamineust hoidumine	Koostöö
Erapooletus ja sõltumatus	
Objektiivsus	
Õiguspärased ootused ja järjepidevus	
Õiglus	
Viisakus	
Õigus anda selgitusi ning esitada arvamusi	
Mõistlik otsustamistähtaeg	
Otsuste põhjendamise kohustus	
Andmekaitse	

Allikas: Autori koostatud.

Kõige suurem muutus on Ravimiametis, kus aastal 2010 oli väärtusi tervelt 13, kuid 2012. aastal on neid vaid neli. Varasematest väärtustest on alles jäänud vaid õiglus, ülejäänud kolm on võrreldes varasemaga erinevad. Oluliseks uueks väärtuseks mõlema avaliku halduse organisatsiooni väärtustes on pädevus. Kuna organisatsioonide tegevusalad on erinevad, on mõistetak, et Haridus- ja Teadusministeerium väärtustab loovust ja teadmispõhisust, samas kui Ravimiamet väärtustab koostööd ja õiglust.

Ehitussektoris valimisse kuulus 19 ettevõtet, milles muutusi saab välja tuua ühes. Selleks on Nordecon AS, mis on pikka aega tegutsenud rahvusvaheline ja kogemusega ettevõtte. Valimisse kuulunud ettevõtetest kaks ei tegutse enam 2012. aastal. Tabelis 7 on toodud Nordecon AS-i väärtused 2010. aastal ja 2012. aastal. Nordecon AS-i väärtuste muutumine võib olla tingitud sellest, et 2010. aasta lõpus ühendati kontserni suurimad tütarfirmad emaettevõttega ja jätkati ühise ärinime all. Väärtuste muutmine on üks võimalus, kuidas organisatsioonikultuuri ühtlustada.

Tabel 7. Nordecon AS väärtused

2010	2012
Usaldusväarsus	Professionaalsus
Kvaliteet	Keskkonnasäästlik tegutsemine
Innovaatilisus	Uuendusmeelsed ja tulemusele orienteeritud
	Usaldusväarsus
	Avatud ja läbipaistev tegutsemine

Allikas: Autori koostatud.

Kinnisvarasektoris, mille valimisse kuulus 20 ettevõtet, toimus märkimisväärne muutus kahes ettevõttes. Nendeks olid Uus Maa kinnisvarabüroo ja BPE Kinnisvaraekspert. Alljärgnevas tabelis 8 on välja toodud Uus Maa Kinnisvarabüroo väärtused aastast 2011 ja uued väärtused aastast 2012. Tabelist on võimalik välja lugeda, et Uus Maa Kinnisvarabüroo oli ka enne kliendikeskne, kuid uutes väärtustes on seda veelgi rohkem rõhutatud ning väärtustama on hakatud töötajaid, kes ettevõtte loovad.

Tabel 8. Uus Maa kinnisvarabüroo väärtused

2011	2012
Avatus	Ületame kliendi ootused
Ausus	Inimesed on meie suurim väärtus
Ratsionaalsus	Meeskonnatöö on meie jõud ja ühtsus
Järjepidevus	
Positiivsus	
Kliendikesksus	

Allikas: Autori koostatud.

BPE Kinnisvaraeksperti 2011. aasta ja 2012. aasta väärtused on toodud tabelis 9. Tabelist on näha, et ettevõtte on oma väärtuste hulka lisanud mitmeid väärtusi nagu ausus, kohusetunne, usaldusväarsus, teadmised ja kogemus. Teised väärtused on sisuliselt säilinud. Mõlemad kinnisvarasektori ettevõtted on uue väärtusena välja toonud meeskonnatöö. Mõlema ettevõtte teenused on suunatud klientidele, kuid erinevalt Uus Maa kinnisvarabüroost pole eraldi mainitud klienti, vaid pigem on rõhutatud professionaalsele tööle ja kvaliteedile.

Tabel 9. BPE Kinnisvaraekspert väärtused

2011	2012
Haridus	Lugupidamine ja vastutus
Kvaliteet	Ausus ja konfidentsiaalsus
Pädevus	Koostöö ja kohusetunne
Konfidentsiaalsus	Haridus, teadmised, kogemus
Usaldusväärsus	Täpsus ja korrektsus
Lugupidamine	Head tavad
Vastutus	

Allikas: Autori koostatud.

Kinnisvarasektoris toimusid väiksemad muutused Agenda Kinnisvara OÜ-s ja Raid & Ko Kinnisvaras. Agenda Kinnisvara OÜ lisas oma väärtuste hulka usaldusväärsuse, pideva arengu ja sõbralikkuse ning eemaldas otsekoheuse. Lisaks säilisid varasemad väärtused, milleks on ausus, sihikindlus, teiste aitamine, professionaalsus ja vastutus.

Raid & Ko Kinnisvara aga vähendas oma väärtusi eemaldades kogemused ja teadmised ning säilitades kvaliteedi, usaldusväärsuse ja professionaalsuse. Agenda Kinnisvara OÜ näitab sõbralikkuse ja teiste aitamisega, et väärtustavad oma klienti nagu ka Uus Maa kinnisvarabüroo, kuid samas väärtustavad nad ka professionaalsust. Raid & Ko Kinnisvara väärtused sarnanevad BPE Kinnisvaraeksperti väärtustega, milleks on professionaalsus ja kvaliteet.

Toiduainetetööstuse valimisse kuulus 34 ettevõtet, millest märkimisväärsed muutusi toimus ühes. Selleks on AS Leibur, millel on pikk ajalugu ja palju kogemusi. Tabelis 10 on toodud AS Leiburi väärtused 2010. aastal ja 2012. aastal. Kõige suurem muutus on see, et varasemalt väärtustas ettevõtte kliendi edukust ja rahulolu, kuid uutes väärtustes pole kliendikesksust väljendavaid väärtusi välja toodud. Kuigi tegu on ettevõttega, millel on pikk ajalugu, kuulub nende tooteportfelli mitmeid uuenduslikke tooteid. Seega pole üllatav, et ettevõtte toob oma väärtustes välja uuenduslikkuse ja ettenägelikkuse.

Tabel 10. AS Leiburi väärtused

2010	2012
Kliendi edukus	Uuenduslikkus
Töötajate tunnustamine	Ettenägelikkus
Kompetentsus	Proaktiivsed ja tulemustele suunatud partnerid
Ausus ja usaldus	Austus
Pidev areng	Meeskond
Koostöö	
Pagaritoodete turu liider	
Tarbija rahulolu	

Allikas: Autori koostatud.

Muuseumid, raamatukogud ja arhiivid pole vaadeldava ajavahemiku jooksul oma väärtusi muutnud. Selle üheks võimalikuks põhjuseks võib olla see, et nende arengukava on tehtud vastava perioodi jaoks. Teiseks põhjuseks võib oletada, et nende tegevused ja eesmärgid ei muutu aja jooksul nii palju, et peaks muutma väärtusi. Samuti pole muutusi toimunud toiduainete jaemüügi sektoris. Ka selle põhjuseks võib olla see, et nende tegevus ja eesmärgid ei muutu aja jooksul, seega pole vajadust teha muudatusi missioonis, visioonis ega väärtustes.

Järgnevalt tuleb vaatluse alla, millised väärtused on erinevates sektorites organisatsioonidele iseloomulikud. Sektorid erinevad üksteisest oma tegevuse poolest, seega võib eeldada, et neile on iseloomulikud ka erinevad väärtused. Selleks, et need leida, on leitud iga sektori enim esinevad väärtused ning seejärel arvutatud, mitu protsenti moodustab nende väärtuste hulk kõigist antud sektoris esinevatest väärtustest.

Kuna avalik haldus on täidesaatva riigivõimu tegevus ja keskendub riigi tegevuse korraldamisele, siis pole üllatav, et kõige rohkem esineb selles sektoris väärtusi nagu pädevus, koostöö, avatus ja usaldusväarsus. Avaliku halduse organisatsioonidele iseloomulikud väärtused on toodud alljärgnevas tabelis 11. Selles sektoris töötavad ametnikud peavad olema oma töös pädevad, samuti peavad nad tegema koostööd paljude teiste organisatsioonidega. Avaliku halduse organisatsioonide tegevus peab olema läbipaistev, et saavutada inimeste usaldus.

Tabel 11. Avaliku halduse sektoris esinevad väärtused

Väärtus	Väärtuse osakaal sektoris (%)
Pädevus	13
Koostöö	12
Avatus	9
Usaldusväarsus	9
Areng	8
Ausus	5

Allikas: Autori koostatud.

Kuna kodumaine ehitussektor on tegutsemas peamiselt siseturul, siis on organisatsioonide jaoks oluliseks nõudlus. Seega väärtused, mis on selles sektoris kõige rohkem esinevad, on sellised, mis kliente kõige rohkem huvitab. Ehitussektori organisatsioonidele iseloomulikud väärtused on toodud alljärgnevas tabelis 12. Kliendi jaoks on kindlasti oluline, et organisatsioon oleks usaldusväärne ja pakuks parimat kvaliteeti. Samuti on oluline innovaatus, et kasutataks uusi meetodeid ja huvitavaid lahendusi.

Tabel 12. Ehitussektoris esinevad väärtused

Väärtus	Väärtuse osakaal sektoris (%)
Usaldusväarsus	12
Innovaatus	10
Kvaliteet	9
Meeskond	8
Paindlikkus	5

Allikas: Autori koostatud.

Ka kinnisvarasektoris on oluliseks klientide nõudlus nende teenuse järele ja nende rahulolu. Kinnisvarasektori organisatsioonidele iseloomulikud väärtused on toodud alljärgnevas tabelis 13. Seega esineb selles sektoris kõige rohkem väärtusi nagu kvaliteet, kliendikesksus ja professionaalsus. Klient ootab kvaliteetset teenust ja seda, et tema vajadustega arvestatakse ja et temale teenust pakkuv organisatsioon oleks piisavalt pädev. Pädevust iseloomustavad peale professionaalsuse ka kogemused ja teadmised. Samuti on kliendile oluline, et ta organisatsiooni usaldada saaks.

Tabel 13. Kinnisvarasektoris esinevad väärtused

Väärtus	Väärtuse osakaal sektoris (%)
Kvaliteet	11
Kliendikesksus	9
Professionaalsus	8
Kogemus	7
Teadmised	6
Usaldusväarsus	6

Allikas: Autori koostatud.

Raamatukogude eesmärgiks on teavikute kogumine, säilitamine ja lugejale kättesaadavaks tegemine. Muuseumide ülesandeks on meenutada ja õpetada ajalugu huviäratavalt, leides selleks uusi lahendusi. Arhiivid tegelevad kogumise ja säilitamisega. Raamatukogudele, muuseumidele ja arhiividele iseloomulikud väärtused on toodud alljärgnevas tabelis 14. Seega vastavalt sellele, mis väärtused antud sektorile iseloomulikud on, peavad need organisatsioonid olema professionaalsed, paindlikud ehk siis pakkuma mitmekesist teenust ning olema uuenduslikud.

Tabel 14. Raamatukogudes, muuseumides ja arhiivides esinevad väärtused

Väärtus	Väärtuse osakaal sektoris (%)
Professionaalsus	14
Paindlikkus	13
Innovaatilisus	9
Usaldusväarsus	9
Kliendikesksus	6
Koostöö	6
Tulevikule suunatus	6
Avatus	6
Sõbralikkus	6

Allikas: Autori koostatud.

Toiduainetetööstus on üks suuremaid tööstussektoreid, mis pakub lõpptooteid tiheda konkurentsiga siseturule ja ka rahvusvahelistele turgudele. Toiduainetetööstuse organisatsioonidele iseloomulikud väärtused on toodud tabelis 15. Kuna konkurents sektoris on tugev ja oluline on eristuda, väärtustavad organisatsioonid innovaatilisust, kvaliteeti ja kodumaisust. Antud tööstuses on klientidele oluline, et toode oleks kvaliteetne ja üha olulisemaks on klientidele muutunud ka kodumaine tooraine.

Tabel 15. Toiduainetetööstuses esinevad väärtused

Väärtus	Väärtuse osakaal sektoris (%)
Innovaatilisus	12
Kvaliteet	9
Kodumaisus	8
Kliendikesksus	7
Naturaalsus	5

Allikas: Autori koostatud.

Toidukaupade jaemüügi organisatsioonide ülesandeks on toidu käitlemine ja töötlemine ning toidu hoiustamine või tarnimine lõpptarbijale. Toidukaupade jaemüügi sektori organisatsioonidele iseloomulikud väärtused on toodud tabelis 16. Kõige olulisemal kohal on lõpptarbija, seega väärtustavad toidukaupade jaemüügi organisatsioonid kliendikesksust, kvaliteeti ja hinda. Tarbijale on olulised just kauba kvaliteedi ja hinna suhe.

Tabel 16. Toidukaupade jaemüügi sektoris esinevad väärtused

Väärtus	Väärtuse osakaal sektoris (%)
Kliendikesksus	12
Kvaliteet	12
Hind	8
Ausus	7
Meeskond	7
Sõbralikkus	5

Allikas: Autori koostatud.

Käesolev alapeatükk näitas, et erinevates Eesti organisatsioonides on väärtustes tehtud mõningaid muudatusi ja mõned muutused on olnud märgatavad. Saadud tulemused on antud töö juures väga olulised ja näitavad, et antud teemat on võimalik edasi uurida, et välja selgitada, miks osad organisatsioonid on oma väärtusi muutnud. Samuti sai kinnitust eeldus, et erinevate sektorite organisatsioonide iseloomulikud väärtused erinevad üksteisest.

2.2 Organisatsiooni väärtuste muutumise protsess ja põhjused Ravimiameti ja Uus Maa Kinnisvara AS näitel

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse kahe eelnevas alapeatükis välja toodud organisatsiooni väärtuste muutumist nendes organisatsioonides läbi viidud intervjuude põhjal. Nende intervjuude jaoks koostati küsimused, mis on toodud lisas 1. Küsimuste peamine eesmärk on uurida, mis on organisatsioonide avalikustatud väärtuste muutumise põhjustanud ja milline oli väärtuste muutumise protsess organisatsioonides. Intervjuu viidi läbi Uus Maa Kinnisvarabüroo personalijuhtide ning Ravimiameti peadirektoriga.

Uus Maa on Eesti kinnisvaraturul tegutsenud aktiivselt 20 aastat. See on üle-eestiline kinnisvaraettevõtte, mis on esindatud ka Leedus. Uus Maa on Eesti üks tuntumaid ja usaldusväärsematest kinnisvaraettevõtetest, mil on kiireima arenguga kinnisvarabüroo Eestis ja mille andmebaasis on kõige rohkem kinnisvarapakkumisi. Organisatsiooni maaklerid ja hindajad on oma ala spetsialistid, kes osutavad alati professionaalseimat ja kvaliteetseimat teenust oma klientidele. Uus Maa meeskond on pühendunud professionaalset teenust hindavate klientide ootuste ületamisele. (UUS MAA 2012)

Intervjuus Uus Maa Kinnisvarabüroo personalijuhtide Hanni Niidase ja Mari Mooraga, mis on toodud lisas 2, selgus, et nende organisatsiooni jaoks on väärtused väga olulised. Väärtuste olulisus väljendub selles, et nende põhiväärtused, milleks on inimesed, kliendid ja meeskond, on iga päev organisatsiooni tegevustes ja strateegiates esikohal. Strateegiat ellu viies jälgitakse seda, et meeskond oleks õnnelik ja kliendid rahul.

Puuduvad täpsed andmed, kuna ettevõtte esimest korda oma väärtused sõnastas. Eeldatavasti sõnastati need siis, kui ettevõtte loodi, mis oli 90ndate alguses. Viimase kolme aasta jooksul ei ole kolmes põhiväärtuses toimunud muudatusi, need on alati samad olnud. (Niidas, Moora 2012) Varasemate aastate kohta puudusid intervjuueeritavatel andmed, kuid võib eeldada, et organisatsioon on samasid tegevuspõhimõtteid järginud kogu tegutsemise aja. See annab märku, et tegu on tugevat organisatsioonikultuuri omava organisatsiooniga, kus suuri muutusi võib põhjustada vaid mõni väga tugev väliskeskkonna mõju.

Varasemalt tudengite poolt Uus Maa Kinnisvarabüroo koduleheküljelt kogutud andmetest selgus, et 2011. aastal olid organisatsiooni väärtusteks järgnevad väärtused:

- avatus,
- ausus,
- ratsionaalsus,
- järjepidevus,
- positiivsus,
- kliendikesksus.

Need väärtushinnangud on ka praegu Uus Maa Kinnisvarabüroo koduleheküljel kuueteistkümmne tegevuspõhimõtte seas välja toodud. Intervjuust selgus, et 2011. aastal võeti omale eesmärk olla kõiges lihtne. Lihtsus on organisatsioonis oluline märksõna, sest lihtsad ollakse oma töös kui ka klientidega suhtlemisel. Lihtsust ei saanud organisatsioon aga enne ellu viia, kui seda pole alustatud väärtuste tasandilt ehk siis missioonist ja visioonist. (Niidas, Moora 2012) Uus Maa Kinnisvarabüroo uuendatud põhiväärtused on järgnevad (Oleme inimeste äris...2012):

- ületame kliendi ootused,
- inimesed on meie suurim väärtus,
- meeskonnatöö on meie jõud ja ühtsus.

Uus Maa Kinnisvarabüroo personalijuht Hanni Niidas (Niidas, Moora 2012) leidis, et lihtsus on kõige alus, sest kui sõnastada väärtusena, et ületame kliendi ootused, ütleb see kliendile rohkem, kui märksõna kliendikesksus. Seega on väärtused tehtud kõigile selgemaks. Personalijuht Mari Moora tõi lisaks sellele veel välja, et selgemini sõnastatud väärtustega on võimalik eristuda teistest firmadest, sest paljud firmad saavad öelda, et on positiivsed ja kliendikesksed, kuid kliendile ütleb palju rohkem see, kui kuuleb, et ettevõtte võimaldab neile rohkem kui nad oodata oskavad. See eristumine kattub teoreetilises osas toodud Alvessoni (2002: 171) seisukohaga, et uued ideed ja väärtused tuleb „müüa“ gruppidele, kes need omaks võtavad, aga ka teistele sihtrühmadele. Lihtsate ja selgete väärtustega antakse kliendile märku oma kliendikesksusest, kuid samas antakse seda edasi teisiti võrreldes teiste organisatsioonidega.

Muudatus sai alguse sellest, et ettevõtte on oma tegevuses lihtne. Personalijuht Hanni Niidas (Niidas, Moora 2012) tõi välja kolm näidet, milles tegevuse lihtsus väljendub. Esimeseks näiteks on kliendiga sõlmitud leping, mis paikneb ainult ühel leheküljel varasema kolme lehekülje asemel. Teiseks näiteks on ettevõtte loodud tagasisidesüsteem, kus ettevõtte annab ise kliendile teada, kuidas tal läheb. Kolmanda näitena toodi välja töötajate lõunasöök kontoris, mis teeb töötajate elu lihtsamaks, kuna nende kiire tööpäev algab hommikul kell üheksa ja lõppeb tihti õhtul kell kaheksa või üheksa.

Uus Maa Kinnisvarabüroo väärtusi uuendati organisatsiooni partnerite ja omanike algatusel. Uus Maa Kinnisvarabüroo juhtimissüsteem on lame, hierarhia puudub. Seega uusi otsuseid vastu võttes kaasatakse palju inimesi. Antud muudatusesse kaasati omanikud, juhtkond, osakonnajuhid ning samuti ka maaklerid. Protsess oli pikaajalisem ja antud teemal korraldati mitmeid ajurünnakuid. (Niidas, Moora 2012) Kuna väärtuste uuendamine toimus omanike ja partnerite algatusel, siis võib antud protsessi puhul sarnasusi leida Trice'i ja Beyer (1993) revolutsioonilise organisatsioonikultuuri muutuse tüübiga. Seda tüüpi toetab ka see, et muutuse ulatus oli suur, hõlmates tervet organisatsiooni ja kõiki selle liikmeid. Selle tüübi vastu on aga see, et muutus polnud radikaalne. Organisatsioon on alati väärtustanud inimesi, kliente ja meeskonda ning antud juhul kirjutati väärtused lihtsalt selgemalt lahti. Samas oli muutus innovaatiline, sest enamik organisatsioone kirjutab väärtused märksõnadena, Uus Maa Kinnisvarabüroo aga kirjutas väärtused arusaadavalt lahti.

Mõningaid paralleele saab tuua ka Alvessoni (2002: 178) suurprojektiga, mis kujutab endas tahtliku ulatusliku ülemineku võimalust ühest kultuurisituatsioonist teise, mis on parem ja kasumlikum. Antud juhul muudeti küll ainult väärtuse sõnastust, kuid selgemad väärtused on organisatsioonile kindlasti paremad ja kasumlikumad. Antud muutumise tüübi vastu on aga see, et tippjuhid ei määranud ainuisikuliselt uusi väärtusi, vaid kaasati palju inimesi. Samuti ei kasutatud protsessis konsultantide abi.

Antud muutuse ja Scheini (2004) toodud organisatsiooni arenguetappide ja neile vastavate muutmismehhanismide vahel ei saa tõmmata paralleele. Tegu on kaua tegutsenud ettevõttega ning olles juba praegu üks suurimatest kinnisvarafirmadest ning omades kõige paremat käivet, ei tähenda see, et ta poleks enam võimeline kasvama.

Seega ei saa väita, et tegu on küpsusfaasis oleva organisatsiooniga, kuigi on tekkinud küpsusfaasile omane tugev kultuur. Pigem on tegu keskmises arenguperioodis oleva ettevõttega, kus kultuuri, täpsemalt väärtusi, võetakse iseenesestmõistetavalt ja on tihedalt seotud struktuuri ja oluliste protsessidega organisatsioonis. Kuid muutusel ei kasutatud ühtki antud etapile iseloomulikku muutmise mehhanismi.

Organisatsioon on läbi viidud muudatustega väga rahul. Rahulolu väljendub eelkõige heast klientide tagasisidest. Kliendid on väga rahul lihtsa lepinguga, mis mahub ühele leheküljele. Samuti on väga hea meeskonna tagasiside, kuna lõunasöökidega on nende elu lihtsamaks tehtud. Muutused olid positiivsed veel seetõttu, et Uus Maa Kinnisvarabüroo on endiselt üks suurimaid kinnisvarabüroosid Eestis ja samuti on neil kõige parem käive. (Niidas, Moora 2012) Antud organisatsiooni väärtuste muutmise positiivsed tagajärjed on põhjendatavad Alvessoni (2002: 182) esitatud teoreetilise seisukohaga, et väärtusi muutes peab arvesse võtma ka selle kooskõla muudatustega käitumises. Nimelt nii organisatsiooni väärtused kui ka tema igapäevane tegevus muutusid lihtsamaks ning olid kooskõlas.

Ravimiamet on valitsusasutus, mille ülesandeks on kaitsta rahva tervist Eestis kasutatavate ravimite järelvalve kaudu. Ravimiamet osaleb ka loomade tervise kaitses, tehes järelvalvet veterinaarravimite üle. Ravimiamet on Sotsiaalministeeriumi haldusalas. Eesti Ravimikeskus loodi 11. aprillil 1991. aastal. 1992. aastal liideti Eesti Ravimikeskusega „Eesti Farmaatsia“ kontrollanalüüsi laboratooriumis Tallinnas ja Tartus. 15. Septembrist 1993 viidi riiklike struktuuride muudatused ravimite valdkonnas loogilise lõpuni ning Eesti Ravimikeskuse registreerimis- ja kontrolliosakondadega liideti „Eesti Farmaatsia“ apteegiosakond ja Sotsiaalministeeriumi valitsemisalasse loodi Riigi Ravimiamet. (Ravimiamet 2012)

Ravimiamet on 20 aastaga kasvanud viie töötajaga asutusest ja 88 ametikohaga organisatsiooniks, millel on kuus osakonda. Nii Eesti Ravimikeskus kui ka hiljem loodud Riigi Ravimiameti ja Ravimiameti kogu senine tegevus on lähtunud Maailma Terviseorganisatsiooni selle ala soovitustest ja rahvusvaheliste ravimikontrollitavade ja kokkulepetega.

Peamised õigusaktid, millest Ravimiamet töös lähtub, on järgnevad (Ravimiamet 2012):

- ravimiseadus,
- narkootiliste ja psühhotroopsete ainete ning nende lähteainete seadus,
- rakkude, kudede ja elundite käitlemise ja siirdamise seadus.

Ravimiameti ametnike ja ekspertide käitumise sätestab Ravimiameti käitumiskodeks, et vältida võimalikke huvide konflikte ning ametnike või Ravimiameti maine kahjustamist (Ravimiameti käitumiskodeks 2006:1). Käitumiskodeks annab Ravimiameti ametnikele ja ekspertidele täiendavaid juhiseid lisaks avalikku teenistust reguleerivatele õigusaktidele ning avaliku teenistuse eetikakoodeksile.

Käitumiskodeksis on toodud põhimõtted, mida Ravimiameti ametnikud ja eksperdid peavad järgima, et aidata kaasa eesmärkide täitmiseks vajalikud tingimused. Ravimiameti eesmärkide täitmiseks peab olema tagatud (*Ibid*: 1):

- ametnike ning ekspertide ausus, sõltumatus ja erapooletus;
- ametnike ja ekspertide lojaalsus avalikele huvidele;
- üldsuse usaldus ameti töö suhtes.

Kuna Ravimiamet on 20 aastaga märkamatult kasvanud ja samal ajal on suurenenud ka vastutusvaldkond ja partnerite arv, siis sõnastati 2009./2010. aastal Ravimiameti põhiväärtused, et Ravimiameti partneritel ja asutusega ühinevatel uutel spetsialistidel oleks selge, milliste väärtuste poole Ravimiamet püüdleb. Põhiväärtuste loomisel võeti aluseks Ravimiameti ülesanded, rolli ja maailmavaadet. (Ravimiameti väärtused 2012)

Ravimiameti peadirektor Kristin Raudsepp (2012) tõi intervjuus, mille transkriptsioon on toodud lisas 3, välja, et Ravimiametil on vähemalt kolmes kohas kirjas, kuidas ametnikud käituma peaksid. Ravimiamet on avaliku teenistuse järgi töötav ja 1999. aastast on avaliku teenistuse seaduse lisas toodud avaliku teenistuse eetikakoodeks, kus on toodud põhimõtted, mida ametnikud järgima peavad. Teiseks on Ravimiametil olemas sisekorraeeskiri, kus pole otseselt väärtusi välja toodud. Kolmandaks on olemas käitumiskodeks, mis on kinnitatud aastast 2006.

Esimene katse väärtusi kirjeldada tehti käitumiskodeksis 2006. aastal ning 2011. aastal kinnitati neli põhiväärtust. Edasi on tehtud tööd tugiväärtustega, mis on toodud

käitumiskodeksis ning 2012. aastal kinnitatakse uus käitumiskodeks. Uue tugiväärtusena lisandub käitumiskodeksisse ka ausus, mille lisamise põhjuseks on juhtum organisatsiooni töötajaga. (Raudsepp 2012) Selles tegevuses väljendub selgelt põhimõte, et enne tuleb muuta inimeste käitumist ning seejärel asuda väärtuste muutmise kallale, teoorias olid sellel seisukohal ka Alvesson (2002) ja Beer, Eisenstat ja Spector (1993). Töötaja käitumisega sai kõigile selgeks, et aus käitumine on ainuõige ning seejärel lisati see tugiväärtuste sekka.

Peadirektori, Kristin Raudsepa (2012) sõnul on ette kirjutatud, et käitumiskodeks vaadatakse iga paari aasta tagant üle ning seda tehes selgus, et enne pole käitumiskodeksit võimalik üle vaadata, kui on eristatud põhiväärtused ja tugiväärtused. Põhjus, miks seda tehti, oli see, et enne kehtiv käitumiskodeks oli inimestele kaugel ja arusaamatu, sest lugedes sõnu õiguspärasus, diskrimineerimise vältimine, võimu kuritarvitamisest hoidumine ei tundunud inimestele, et see neid puudutaks. Samuti ei puudutanud see töötajaid, sest käitumiskodeks oli juhtkonna poolt valmis kirjutatud ja inimesed ei olnud osalised loomisprotsessis. Nelja põhiväärtuse loomisel osalesid kõik Ravimiameti töötajad algusest lõpuni. Kokkuvõtvalt võib öelda, et käitumiskodeks oli enne keeruline ja kaugel ning oli vaja luua väärtused, mis inimesi puudutaks ja kõik aru saaks, et need pole suvalised. Samuti on nii neid kergem ellu viia.

Muutmise protsessi algatasid peadirektor ja peadirektori asetäitja, kes tajusid seda, et käitumiskodeks pole inimestele nii oluline. Aega võttis see kindlasti üheksa kuud ning seda tehti etappidena. Kui tippjuhid olid otsustanud, et väärtused lähevad muutmisele ning juhtkonnas see läbi arutati, siis korraldati juhtkonnaliikmetega ajurünnak, kus arutati, mis nende väärtused on. Seejärel kaasati koolitus- ja arendusfirma SELF, kelle konsultandid koolitasid juhtkonda, kuidas väärtusteni jõuda. (Raudsepp 2012)

Kui juhtkond oli väärtused erinevatel koolitustel ja arenduspäevadel läbi mõelnud, siis läksid valdkonnajuhid ja osakonnajuhid oma osakonda tagasi ja alustasid tööd osakondades. Kui osakondades töö lõppes, toimus tegevus jälle juhtkonnas, kus lõpuks põhiväärtused formuleeriti. (Raudsepp 2012) Sellisel viisil kaasati kõik Ravimiameti töötajad ja kõik said arutleda, kas mingi väärtus on neile oluline või mitte. Kuna inimesed mõistavad väärtusi erinevalt, siis kirjutati iga põhiväärtuse alla, mis nende allsilmas peetakse. Kristin Raudsepa (2012) sõnul on see oluline, sest kui

organisatsiooni tulevad uued inimesed ja ta loeb need läbi, siis ta saab aru, mis nende all mõeldakse.

Neljaks põhiväärtuseks kujunesid (Ravimiameti väärtused 2012):

- pädevus,
- õiglus,
- tegusus,
- koostöö.

Ravimiameti väärtuste muutumise protsessi puhul saab paralleele tuua Scheini (2004) küpsuse ja languse arengufaasi pöördumise mehhanismiga. Organisatsiooni käitumiskodeks võeti ette ning põhiväärtusi välja tuues toimus täielik ümberkujundamine, kuna varem ei olnud põhiväärtused välja toodud. Täieliku ümberkorralduse korral on vaja kaasata kõik organisatsiooni liikmed, et väärad elemendid oleks kõigile nähtavad. Ravimiametis töötati väärtused läbi igal tasandil ning kõik organisatsiooni liikmed said avaldada arvamust väärtuste kohta.

Samuti leidub hulgaliselt sarnasusi Trice'i ja Beyer (1993) revolutsioonilise muutuse tüübiga. Kuna kaasati kõik organisatsiooni liikmed ja mõju avaldub tervele organisatsioonile, siis toimunud muutuse ulatus oli suur. Samuti võib muutust pidada radikaalseks ja innovaatiliseks, sest organisatsioonil puudusid varem põhiväärtused ja need töötati muutuse käigus välja.

Paralleele on võimalik tuua ka Alvessoni (2002: 178) suurprojektiga. Seda seetõttu, et tegemist oli tahtliku ja ulatusliku üleminekut situatsioonist, kus organisatsioonil oli keeruline ja kauge käitumiskodeks, situatsiooni, kus organisatsioon sai endale neli põhiväärtust, mis on arusaadavalt lahti kirjutatud, ning mida toetab hulgaliselt tugiväärtusi. Samuti kerkis muutus esile tippjuhtkonna poolt ning kuna muutus oli suur, siis kaasati ka suurprojektile omaselt konsultantide abi.

Intervjuus selgus, et organisatsioon oli toimimiseks kasutanud erinevaid juhtimisvõtteid enne väärtuspõhisele juhtimisele üleminekut. Näiteks oli aastaid oluline tulemuspõhine juhtimine. Kvaliteetse teenuse tagamiseks on Ravimiametis välja töötatud ja juurutatud kvaliteedijuhtimissüsteem, mille aluseks on rahvusvaheline standard ISO 9001

(Kvaliteedijuhtimissüsteem 2012). See näeb ette missiooni, visiooni ja väärtuseid. Keskenduti kvaliteedijuhtimissüsteemi ja oma protsesside kirjeldamise ja vastutuse ja arenduste ülesehitamisele ning seejärel tegeleti väärtustega. Väärtused on organisatsioonile väga olulised ja olulisus kasvab iga päevaga. Uute väärtustega on peadirektor väga rahul. „Väärtuspõhine juhtimine oli tõesti minu jaoks selline kirss tordil, et sul on allpool need asjad kõik paika pandud, kuidas protsessid peavad kulgema organisatsioonis. Kui sa lisad sinna juurde veel väärtused, et inimesed ei eksiks tööl oma eetika ja igapäevaste toimetustega, siis ma olen väga rahul.“ (Raudsepp 2012)

On oluline, et peale väärtuste formuleerimist ja protsessi lõppu ei unustataks väärtusi. Peadirektor Kristin Raudsepp (2012) sõnul on Ravimiametil sammud, mida tehakse iga aasta, et väärtused ei ununeks. Kui aprillikuus on Ravimiameti sünnipäev, siis antakse iga väärtuse kohta selle väärtuse kandja auhind. Valik tekib nii, et kõik organisatsiooni liikmed osalevad hääletusel ja võivad valida ükskõik millist Ravimiameti töötajat. Sünnipäeval avaldatakse võitjad, kes saavad kunstimeene ning samuti on oluline kolleegide toetus. Sünnipäevadel räägitakse uuesti väärtused läbi ning seoses nendega mägitakse mänge.

Kahe uuritava organisatsiooni väärtuste muutmisprotsessis saab välja tuua mitmeid sarnasusi. Esimeseks oluliseks sarnasuseks on see, et mõlema organisatsiooni puhul oli tegu planeeritud muutusega ning algatus muutmiseks tuli ülevalt poolt. Uus Maa Kinnisvarabüroo puhul olid algatajateks omanikud ja partnerid ning Ravimiametil tippjuhtkond.

Teise sarnasusena saab välja tuua selle, et Uus Maa Kinnisvarabürood ajendas muutust läbi viima see, et oma tegevuses lähtutakse lihtsusest, seega viidi see lihtsus sisse ka väärtuste tasandile. Ravimiameti muutusi ajendas tegema käitumiskodeksi kaugus ja arusaamatus töötajatele. Seega muudeti ka selles organisatsioonis väärtusi lihtsamateks. Lihtsaid väärtusi mõistavad kõik ning nii on neid ka kergem ellu viia. See, et väärtusi soovitakse selgemalt väljendada, näitab, et mõlema organisatsiooni jaoks on väärtused väga olulisel kohal.

Kolmandaks sarnasuseks välja toodud organisatsioonide vahel on see, et mõlemad kaasasid kõik oma liikmed. Ravimiametis toimus protsess iga taseme töötajaid kaasates,

kes oma arvamust avaldada said. Ka Uus Maa Kinnisvarabüroo kaasas otsuste vastuvõtmisesse palju inimesi. Ainuke erinevus on see, et Ravimiameti näol on tegu hierarhilise juhtimisstruktuuriga organisatsiooniga, kuid Uus Maa Kinnisvarabüroo juhtimissüsteem on hästi lame ning igas otsuses saab palju inimesi kaasa rääkida.

Neljas sarnasus kahe organisatsiooni vahel on see, et mõlemas oli muutmise protsess pikaajaline. Uus Maa Kinnisvarabüroos toodi välja, et muutus ei sündinud üle öö ja toimus mitmeid ajurünnakuid. Ravimiametis toimus põhiväärtuste väljatöötamine üheksa kuud ning muutmise protsess koosnes mitmetest erinevatest etappidest, mis põhjalikult läbi viidi.

Nii Uus Maa Kinnisvarabüroo kui ka Ravimiamet on toimunud muutuste tulemustega rahul. Uus Maa Kinnisvarabüroo puhul väljendub rahulolu selles, et nii meeskonna kui ka klientide, keda organisatsioon väärtustab, elu on muutunud palju lihtsamaks. See oli ka eesmärk, mis ajendas väärtusi muutma. Ravimiameti puhul väljendub rahulolu selles, et kvaliteedijuhtimise ja väärtuspõhise juhtimise näol on tegu selliste juhtimisvõtetega, kus kõik organisatsioonis kulgevad protsessid on paika pandud ning väärtuste lisamisel ei eksi inimesed tööle eetika ja igapäevaste toimetustega.

Ettevõtete erinevuseks on see, et Uus Maa Kinnisvarabürool olid väärtused eeldatavasti formuleeritud juba organisatsiooni tegevuse algusest saadik. Ravimiametil oli aga kolm erinevat allikat, kus oli kirjeldatud, kuidas töötajad peaksid käituma, kuid otseselt väärtusi neil välja toodud polnud. Erinevusena saab välja tuua ka selle, et organisatsioonid paiknevad erinevates sektorites ja seetõttu erinevad üksteisest oma juhtimise poolest. Ravimiametile on hulk põhimõtteid ette kirjutatud avaliku teenistuse eetikakoodeksiga, millega nad vastuollu minna ei tohi. Kuna Ravimiameti väärtused on tehtud käitumiskodeksi põhjal, siis selle väärtused on peamiselt organisatsiooni töötajatele. Uus Maa Kinnisvarabüroo väärtused pole olulised ainult organisatsiooni liikmetele, vaid ka klientidele.

See, et väärtused ja teatud tegevuspõhimõtted eksisteerisid mõlemas organisatsioonis juba tegevuse algusest saadik, vihjab, et mõlemas organisatsioonis on tugev ja välja kujunenud organisatsioonikultuur, mille radikaalne muutmine oleks keeruline. Väärtuse muutmist lihtsustas aga see, et organisatsioonid kaasasid kõiki liikmeid, kes arvamust

avaldada said. Siinkohal leiab rakendust teoreetilises osas Alvessoni ja Sveningssoni (2008: 44) välja toodud seisukoht, et kultuuri muutmine nõuab kollektiivilt vastuvõtlikkust uutele ideedele ja tähendustele. Ilma selle avatuseta on organisatsioonikultuuri muutmine väga keeruline. Mõlema organisatsiooni liikmed osalesid protsessis ja kaasamise tõttu olid nad ka avatud muutustele. Kõik eelnev on ka põhjuseks, miks organisatsiooni liikmed väärtused hästi vastu võtsid ning kui paigutada väärtuse muutumine Ogbonna ja Harrise (1998) välja toodud väärtuse muutumise kategooriasse, siis mõlema ettevõtte puhul paikneb see neljandas kategoorias, kus vanad väärtused asendatakse uutega ning toimub väärtuste täielik ümberkorraldamine.

Kuna kahe organisatsiooni muutustes oli väga palju sarnasusi, siis ühtisid ka mõningad neile organisatsioonidele iseloomulikud organisatsioonikultuuri muutuste tüübid. Nimelt nii Uus Maa Kinnisvarabüroole olid iseloomulikud Trice'i ja Beyer (1993) revolutsiooniline organisatsioonikultuuri muutuse tüüp ja Alvessoni (2002) suurprojekti muutuse tüüp. Ka Ravimiametile olid need tüübid iseloomulikud, kuid lisaks neile võis paralleelse tõmmata Scheini (2004) küpsuse arengufaasi täieliku ümberkujundamise faasiga.

Autor leiab, et Uus Maa Kinnisvarabüroole oli siiski iseloomulikum Trice'i ja Beyer (1993) toodud revolutsiooniline organisatsioonikultuuri muutuse tüüp, sest seda toetab rohkem väiteid kui Alvessoni (2002) suurprojekt. Nimelt puudus suurprojektile omane konsultantide kasutamine, kuid olid omased revolutsioonilisele muutuse tüübile omased suur ulatus, radikaalsus ja innovaatus. Autor leiab, et Ravimiametile oli iseloomulik just aga Alvessoni (2002) suurprojekti tüüp, sest tegu oli tahtliku ulatusliku üleminekuga ja kasutati konsultantide abi.

Kuna Uus Maa Kinnisvarabüroo omas juba enne kolme väärtust ehk inimesi, meeskonda ja kliente ning Ravimiamet arendas põhiväärtused neile varem kehtivatest põhimõtetest, siis muutus neis organisatsioonides seisnes sisuliselt väärtuste uuesti sõnastamisest. Antud juhul oli tegemist kultuuri juhtimisega, kuid lähtuvalt Alvessoni (2002) seisukohast, et tihti võrdsustatakse kultuuri juhtimist kultuuri muutmisega, saab teemat käsitleda siiski kultuuri muutmise seisukohast.

Teoreetilises osas toodi välja Kabanoffi, Waldersee ja Coheni (1995) nelja ideaalse organisatsioonitüübi tüpoloogia. Kuna sisulist muutust kummagi ettevõtte väärtustes ei toimunud, siis nende organisatsioonide tüübid ei muutunud ja struktuur säilis. Autor leiab, et selle tüpoloogia alusel on Uus Maa Kinnisvara tulemuskeskne organisatsioon, kuna organisatsioonis on lame juhtimissüsteem, kus nõrk väärtus on autoriteet ning tugevate väärtusena on toodud antud organisatsioonile iseloomulik väärtus meeskonnatöö, samuti suhtuti töötajatesse kui muutuse protsessi osalejatesse. Autor leiab, et Ravimiameti näol võib tegu olla kollegiaalse organisatsioonitüübiga, kuna Kabanoff, Waldersee ja Cohen (1995) leidsid, et sellist tüüpi organisatsioonide muutustes oli veidi bürokraatiat, mis viitab avaliku sektori organisatsioonidele, kuid muutustele lähenevad sellised organisatsioonid demokraatlikult.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et perioodil 2010-2012 toimus Eesti avaliku halduse, ehitussektori, kinnisvarasektori, muuseumide, raamatukogude ja arhiivide, toiduainetetööstuse ja toidukaupade jaemüügi sektori organisatsioonide väärtustes kaheksa muutust. Sisuliselt jäid muutuse teinud organisatsioonide väärtused samaks, kuid väärtuste sõnastuses on tehtud muudatusi. Seega võib järeldada, et valitud sektorite organisatsioonid, kes pole väärtusi muutnud, on sõnastanud need pikaks ajaks ja neil pole vajadust väärtuste muutmiseks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö raames selgitas töö autor organisatsiooni väärtuste olemust ja tasemeid ning nende muutumise teoreetilist tagapõhja ja põhjuseid, toetudes peamiselt organisatsioonikultuuri muutumise meetoditele. Organisatsiooni väärtuste muutmise protsessi ja põhjuseid uuriti Ravimiameti ja Uus Maa Kinnisvarabüroo näitel.

Töö esimeses osas selgitati esmalt organisatsiooni väärtuste olemust. Selgus, et autorid annavad väärtustele erinevaid termineid. Peamised kirjanduses esinevateks väärtusteks on sõnastatud väärtused, põhiväärtused, jagatud väärtused ja organisatsioonilised väärtused. Terminid erinevad üksteisest selle poolest, kui teadlikud on neist organisatsiooni liikmed. Sõnastatud ja põhiväärtused on kõigile liikmetele teada, kuid jagatud ja organisatsioonilistest väärtustest juhinduvad organisatsiooni liikmed neid endale teadvustamata.

Organisatsiooni väärtuseid on võimalik jagada kolmeks dimensiooniks nende omaduste ja olulisuse alusel. Erinevad autorid on välja toonud väärtuste tasemeid vastavalt sellele, mis ülesanne neil on. Kõige olulisemaks dimensiooniks võib pidada ellujäämise väärtuseid, mis on olulised organisatsiooni toimimiseks. Teise dimensioonina on välja toodud eetilised väärtused, mis kirjeldavad organisatsiooni liikmete käitumist. Kolmanda dimensioonina on välja toodud heaolu väärtused, mis on seotud peamiselt eneseteostusega.

Organisatsiooni väärtuste muutumine võib olla planeeritud või planeerimata, kuid enamasti muudetakse neid tahtlikult. Organisatsiooni väärtuste muutumist ja seda põhjustavaid tegureid uuriti kolme organisatsioonikultuuri muutmise käsitluse põhjal. Toodi välja Scheini käsitluse organisatsioonikultuuri muutmismehhanismidest tema kolmel erineval arenguetapil. Seejärel uuriti Alvessoni käsitlust kolmest tahtliku organisatsioonikultuuri muutmise viisist muutuse initsiaatori alusel ning Trice'i ja Beyer'i organisatsioonikultuuri muutuste tüüpide käsitlust nelja dimensiooni avaldumise

kaudu. Samuti toodi välja mõned varasemad uuringute tulemused väärtuste muutmise ja nende vastuvõtmise kohta organisatsiooni liikmete poolt, kus selgus, et liikmeid muutusesse kaasamata, tunnevad liikmed end kõrvale jäetuna ja suhtuvad muutustesse negatiivselt.

Empiirilise osa läbiviimiseks kasutati tudengite poolt kogutud Eesti organisatsioonide kodulehekülgedel avaldatud väärtuseid aastatel 2010 ja 2011. Autor kogus olemasolevatele väärtustele lisaks väärtused 2012. aasta kohta. Valim moodustus kuuest sektorist, milleks olid avalik haldus, ehitussektor, kinnisvarasektor, muuseumid, raamatukogud ja arhiivid, toiduainetetööstus ja toidukaupade jaemüük. Organisatsioonide arv kõigis sektorites kokku tuli 125. Andmete põhjal leidis autor, millistes organisatsioonides on toimunud muutused ning kirjeldas neid.

Andmete võrdlemisel selgus, et muutused on toimunud kahes avaliku halduse organisatsioonis, ühes ehitussektori organisatsioonis, mõningad muutused neljas kinnisvarasektori organisatsioonis ja ühes toiduainetetööstuse organisatsioonis. Seejärel tõi autor välja väärtused, mis on iseloomulikud vaatluse all olevatele sektoritele. Autor eeldas, et erinevates sektoritele on iseloomulikud erinevad väärtused nende tegevuslaade erinevuse tõttu ning see eeldus sai ka tõestust,

Et analüüsida väärtuste muutumise põhjuseid ja protsessi, viis autor läbi intervjuu Uus Maa Kinnisvarabüroo personalijuhiga ja Ravimiameti peadirektoriga. Selgus, et mõlema organisatsiooni väärtuste muutmise põhjused olid sarnased. Uus Maa Kinnisvarabüroo lähtub oma tegevuses lihtsusest ning seetõttu taheti seda ka väärtustega väljendada. Ravimiametil puudusid varem kindlad väärtused, kuid oma tegevuses lähtuti Ravimiameti käitumiskodeksist, mis aga oli organisatsiooni liikmetele kauge ja arusaamatu. Seega oli vaja luua väärtused, mis inimesi puudutaks.

Intervjuudest selgus, et mõlema organisatsiooni puhul algatati muutused tippjuhtkonna poolt ning protsessi kaasati kõik organisatsiooni töötajad, et nad saaksid oma arvamust avaldada. Mõlema organisatsiooni väärtuste muutmisprotsessi võib pidada pikemaajaliseks tegevuseks, sest Uus Maa Kinnisvarabüroo korraldas mitmeid ajurünnakuid ning Ravimiametil valmisid põhiväärtused üheksa kuuga. Mõlema

organisatsiooni väärtuste muutmine oli edukas ja intervjueritavad jäid muutuste tulemustega rahule.

Empiirilise osa tulemusena selgus, et kuigi organisatsioonide väärtustes on toimunud muudatused, siis on tehtud neid vaid sõnastuses. Ka organisatsioonide puhul, kus intervjuud läbi viidi selgus, et väärtusi on muudetud selgemaks ja liikmetele arusaadavamaks. Positiivne nende puhul oli see, et kaasates töötajad protsessi, tunnevad nad väärtustega suuremat sidet.

Kuna selgus, et vähestes organisatsioonides on tehtud muutusi ja needki on ainult sõnastuses, siis saadud tulemuste põhjal oleks üks võimalikest töö edasiarendamise suundadest uurida, milline on organisatsioonide suhtumine väärtustesse, ja kui vajalikuks üldse peetakse väärtuste muutmist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abbott, G. N, White, F. A., Charles, M. A.** Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, 78, pp. 531-551.
2. **Alas, R.** Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim, 2002, 143 lk.
3. **Alvesson, M.** Understanding organizational culture. London: SAGE, 2002, 214 lk.
4. **Alvesson, M., Sveningsson, S.** Changing organizational culture: cultural change work in progress. London: Routledge, 2008, 194 lk.
5. **Armstrong, M.** A handbook of Personnel Management Practice. The 5th edition. London: Kogan Page limited, 1995, 952 p.
6. **Beer, M., Eisenstat, R. A., Spector, B.** Why change programs don't produce change. In Mabey, C. And Mayon-White, B. *Managing Change*. London, Pcp, 1993, viidatud Senior, B. *Organisational change*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2002, 372 p. vahendusel.
7. **Bem, D. J.** Beliefs, Attitudes and Human Affairs. Belmont, CA, Brooks/Cole, 1970. Viidatud Hofstede, G. *Culture and organisations*. *International Studies of Management and Organizations*, Vol. X, No. 4, pp. 75-89.
8. **Buchko, A.** The effect of leadership on value-based management. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 2007, pp. 36-50)
9. **Daly, J. P., Poudar, R. W, Kabanoff, B.** The Effects of Initial Differences in Firms' Espoused Values on Their Postmerger Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2004, 40, pp. 323-343.
10. **Dolan, S. L., Richley, B. A.** Managing by values: a new philosophy for a new economic order. *Handbook of Business Strategy*, 2006, 7(1), pp. 235-238.
11. **Kabanoff, B., Daly, J.** Espoused Values of Organisations. *Australian Journal of Management*, 2002, 27, pp. 89-104.

12. **Kabanoff, B., Holt, J.** Changes in the espoused values of Australian organizations 1986-1990, *Journal of Organizational Behavior*, 1996, vol. 17, 201-219
13. **Kabanoff, B., Waldersee, R., Cohen, M.** Espoused Values and Organizational Change Themes. *The Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, No. 4, pp. 1075-1104.
14. **Khandelwal, K. A., Mohendra, N.** Espoused Organizational Values, Vision, and Corporate Social Responsibility: Does it Matter to Organizational Members? *Vikalpa*, 2010, Vol. 35, No. 3, pp. 19-35.
15. Kvaliteedijuhtimissüsteem. Ravimiamet.
[<http://www.ravimiamet.ee/kvaliteedijuhtimiss%C3%Bcsteem>]. 14.05.2012
16. **Niidas, Hanni; Moora, Mari.** (Uus Maa Kinnisvarabüroo personalijuht). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tallinn, 18. aprill 2012.
17. **Ogbonna, E., Harris, L.** Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change. *British Journal of Management*, 1998, Vol. 9, pp. 273-288.
18. Oleme inimeste äris, mitte kinnisvaraäris. Uus Maa Kinnisvarabüroo.
[[http://www.uusmaa.ee/est/pages/firmast/pohivaartused?&search\[service_type\]=1](http://www.uusmaa.ee/est/pages/firmast/pohivaartused?&search[service_type]=1)]. 14.05.2012
19. **Raudsepp, Kristin.** (Ravimiameti peadirektor). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 24. aprill. 2012.
20. Ravimiamet. Ravimiamet. [<http://www.ravimiamet.ee/ravimiametist>]. 14.05.2012.
21. Ravimiameti käitumiskoodeks. Kinnitatud Ravimiameti peadirektori käskkirjaga 3. veebruarist 2006, nr 3.
22. Ravimiameti väärtused. Ravimiamet. [<http://www.ravimiamet.ee/ravimiameti-v%C3%A4%C3%A4rtused>]. 14.05.2012.
23. **Roe, R. A., Ester, P.** Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspectives. *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48(1), pp. 1-21.
24. **Rokeach, M.** The Nature of Human Values. New York: Free Press, 1973
25. **Roots, H.** Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus, 2002, 192 lk.
26. **Sathe, V.** Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, Autumn, 1983, pp 5-23.

27. **Schein, E. H.** Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004, 458 p.
28. **Siimon, A., Vadi, M.** Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu Ülikooli Kirjastus, 1999, 269 lk.
29. **Speculand, R. W., Chaundhary, R.** Living organisational values: the bridges value inculcation model. Business Strategy Series, 2008, 9(6), pp. 324-329.
30. **Strickland, R. A., Vaughan, S. K.** The Hierarchy of Ethical Values in Nonprofit Organizations. Public Integrity, 2008, 10(3), pp. 233-251
31. **Thomsen, S.** Corporate values and corporate governance. Corporate Governance, 2004, 4(4), pp. 29-46.
32. **Trice, H. M., Beyer, J. B.** The Cultures of Work Organizations. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1993, 510 p. Viidatud Siimon. A., Vadi, M. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu Ülikooli Kirjastus, 1999, 269 lk. Vahendusel.
33. UUS MAA. Uus Maa Kinnisvarabüroo.
[[http://www.uusmaa.ee/est/pages/firmast/?&search\[service_type\]=1](http://www.uusmaa.ee/est/pages/firmast/?&search[service_type]=1)]. 14.05.2012.
34. **Wenstøp, F., A.; Myrmel, A.** Structuring organizational value statements. Management Research News, 2006, 29(11), pp. 673-683.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Kui olulised on Teie ettevõtte jaoks väärtused?
2. Millal formuleerisite esimest korda oma ettevõttes väärtused?
3. Kui tihti olete neid sellest ajast saadik muutnud?
4. Mis on olnud väärtuste muutmise põhjused varasemal ajal (kui on)?
5. Mis oli viimase väärtuste muutmise (2011-2012) ajendiks?
6. Kirjeldage palun viimast väärtuste muutmise protsessi (kes algatas, kellega kooskõlastati, kui kaua aega võttis jms).
7. Kui rahul olete tulemusega? Milles see väljendub?

Lisa 2. Intervjuu Uus Maa Kinnisvarabüroo personalijuhtide Hanni Niidase ja Mari Mooraga

1. Kui olulised on Teie ettevõtte jaoks väärtused?

Hanni Niidas: Väga olulised. See väljendub sellistes aspektides esiteks, et need väärtused, mis meil on olemas ehk siis meie põhiväärtused, on meie inimesed, kliendid ja meeskond, et need kolm väärtust iga päev meie tegevustes ja strateegiates on esikohal, et kui me võtame mingeid strateegilisi otsuseid vastu või viime strateegiat ellu, siis alati pidepunktid, mida me jälgime selle strateegia elluviimisel on see, et meie inimesed, meie meeskond oleks õnnelik, kliendid oleks rahul meiega, et siis edasi saab rahulikult minna ja hästi.

2. Millal formuleerisite esimest korda oma ettevõttes väärtused?

Hanni Niidas: Siin jään kahjuks vastuse võlgu, sest ma olen ise kolm aastat Uus Maas töötanud ja Uus Maa saab 22. mail 20 aastaseks. Et selles mõttes ma usun, et need väärtused, tundes neid omanikke, formuleeriti juba 90ndate alguses.

3. Kui tihti olete neid sellest ajast saadik muutnud?

Hanni Niidas: Viimati oma põhiväärtusi inimesi, meeskonna väärtustamist ja klientide väärtustamist ei ole muutnud kolme aasta jooksul, põhiväärtused on meil alati samad olnud.

4. -

5. Hanni Niidas: Tegelikult on niiviisi, et kui ma vaatan, siis need samad väärtused kehtivad siin sees ka: avatud, ausus, positiivsus, kliendikesksus, need tegelikult saab siia jooni tuua. Mis me olme muutnud on see, et me oleme kirjutanud väärtused selgemini lahti. Ehk siis me võtsime eelmine aasta sellise asja eesmärgiks endale, et me oleme lihtsad kõiges. See on meil ka hästi oluline märksõna. Me oleme oma töös lihtsad, me oleme klientidega suhtluses lihtsamad, aga me ei saa seda lihtsust enne ellu viia, kui me ei ole alustanud seda väärtuste tasandilt ehk siis oma missioonist ja visioonist. Ja lihtsus on kõige alus ehk kui vaadata siin ja kui rääkida eraldi öelda märksõnu avatud, ausus, siis see ütleb palju vähem kui me kirjutame, et ületame kliendi ootused. See on lihtne ja kõik saavad aru, avatuse ümber hakkab tekkima küsimus, mida see tähendab. Samamoodi see kliendikesksus, ületame klientide ootused, on palju lihtsam ja konkreetselt lahti seletatud asi, et mis see kliendikesksus täpsemalt tähendab, et ma arvan, et oleme teinud selgemaks need väärtused.

Mari Moora: Need on praegugi tegelikult olemas avatud ja ausus veebilehel täpselt sama moodi, aga need on lihtsalt täpsustatud, siin on kergemalt kokku võetud. See avatud ja ausus ei ütle tegelikult palju. Paljud firmad ütlevad, et nad on positiivsed või ausad, aga kui sa ütled, et kliendi ootuste ületamine on üks meie põhiväärtusi. Et Kui keegi klient tuleb, siis me võimaldame talle rohkem kui me oskame oodata, siis see tegelikult ütleb juba palju rohkem kui see, et me oleme avatud.

Hanni Niidas: Muudatus ongi sellest alguse saanud, et me oleme lähtunud sellest, et me oleme oma tegevuses lihtsad. Näiteks sõlmime lepinguid klientidega, siis meil on kõik lepingud ühe a4-sed, üks pool a4, vanasti oli meil kolm a4 lehte, see on lihtsam kliendile, tal on lihtsam hoomata seda. Me oleme teinud selle, et meil on tagasisidesüsteem ehk siis me oleme jälle kliendi elu lihtsamaks teinud. Klient ei pea ise uurima, kuidas tal läheb, vaid meie anname ise teada, mis on aga loogiline, aga mida paljuski ei tehta. Me tahame oma inimeste elu samuti lihtsamaks teha, et inimesed ei peaks tööpäeval mõtlema sellele, et millal nad kust jõuavad vahel süüa haarata, kui neil on kiire ja et neil oleks lihtsam, siis me näiteks iga lõuna ajal on siin köögis neil tasuta suppi võimalik süüa. Nende elu teeb see lihtsamaks.

6. Kirjeldage palun viimast väärtuste muutmise protsessi.

Hanni Niidas: See kindlasti üle öö ei sündinud, see oli selline pikaajaline. Me mõtlesime omavahel ikka mitu ajurünnakut sellel teemal kui me sõnastasime siis uued väärtused, uuendasime vanu väärtusi selgemateks. Algataja oli uus maa kinnisvarabüroo partnerid omanikud. Meil on selline juhtimissüsteem uus maas, et see on selline hästi lame. Et ei ole eriti selline hierarhiline aga kui me otsuseid vastu võtame siis sinna otsustesse on kaasatud hästi palju inimesi. Ehk siis omanikud, juhtkond, osakonnajuhid, samuti rääkisime ka maakleritega selle asja läbi.

7. Kui rahul olete tulemusega? Milles see väljendub?

Hanni Niidas: Oleme rahul. See on see kliendi tagasiside, ühest küljest kasvõi see lepingute, ma toon lihtsalt ühe näite, me oleme hästi palju head tagasisidet selle kohta saanud, et klient on öelnud, et lähed tema ette ja allkirjastame lepingu, et võime teie korterit müüa, aga klient ütleb, et: „Aga isver, aga see leping on ju..“, aga siis ta näeb, et see leping on ühe lehekülje pikkune. Tekst ja täitmise pool. Et: „Oi nii lihtne leping.“. Laseb silmadega üle ja on nii rahul, et polegi pikk leping. Et kliendi tagasiside selle koha pealt on üks näide. Rääkimata sellest, et meie töötajate elu teeb lihtsamaks see, et neil on siit alati võimalus sooja sööki saada, sest maaklerite päevad on väga väga kiired, algavad hommikul kell üheksa ja lõppevad tihtilugu õhtul kell kaheksa või üheksa. Et meeskonna tagasiside on hästi hea. Ja me oleme endiselt üks suurimaid kinnisvarabüroosid Eestis. Kõige parema käibega, mis näitab ka seda.

Lisa 3. Intervjuu Ravimiameti peadirektor Kristin Raudsepaga

Ravimiamet on avaliku teenistuse järgi töötav ja tegelikult on olemas 1999. aastast avaliku teenistuse seaduse lisas selline asi mille nimi on avaliku teenistuse eetika koodeks, kus on kirjas tegelikult niiöelda väärtused. See kehtis ravimiameti töötajatele tegelikult aastast 1999, see on seadusega kinnitatud seaduse lisa. 13 väärtust on käitumiskooideksis. Tegelikult on olemas ka veel aastaid enne seda sisekorraeeskiri, see on kehtiv asi ja meil pole need sõnastatud väärtustena, aga neid asju kuidas me viisakalt käitume või hästi oleme, neid on meil tegelikult erinevas kohas kirjas, osad tulevad seadusega, siis on ravimiameti sisekorraeeskiri ja siis me jõuame käitumiskooideksini. Aga käitumiskooideksiga oli neid nii palju ja see on kinnitatud juba aastast 2006. Käitumiskooideks ja see kuidas me edasi läksime nende väärtustega oligi nii, et see käitumiskooideks oli meil 2006. aastal olemas ja meil on kuskile sisse kirjutatud, et see vaadatakse iga paari aasta tagant üle ja siis kui me hakkasime üle vaatama kehtivat käitumiskooideksit, siis tegelikult saimegi aru, et me ei saa seda enne üle vaadata kui me oleme kokku tõmmanud niiöelda oma väärtused põhiväärtusteks ja lisaväärtusteks ja see oli selline lühem periood kui aasta kui me tegime neid nelja väärtust. Ja kui me olime lõpetanud nende väärtustega, siis lähikuudel kinnitame me uue käitumiskooideksi, kus me ei kaota kõike ära, vaid sõnastame nii, et need on meie põhiväärtused ja käitumiskooideks, mille me uuesti teeme, need asjad jäävad meile alles lisaväärtustena ja vähe sellest lisandub tegelikult siia üks lihtne lisaväärtus, mille nimi on ausus, ja see tuleneb otse elust. Meil oli üks juhtum töötajaga ja pärast seda me otsustasime, nii üllatav kui see ka pole, me kirjutame siia sellise lihtsa asja oma käitumiskooideksisse, et meie inimesed on ausad, see oli selline muutmise teema.

1. Kui olulised on Teie ettevõtte jaoks väärtused?

Väga olulised, ja iga päevaga aina rohkem,

2. Millal formuleerisite esimest korda oma ettevõttes väärtused?

Käitumiskooideksis 2006. aastal tehti selline esimene katse need kirjeldada ja hiljem siis need neli põhiväärtust kinnitati ka kuskil 2011. aastal.

3. Kui tihti olete neid sellest ajast saadik muutnud?

Neid väärtusi 2011. aastal sellisel kujul, need neli põhiväärtust, neid me ei ole hiljem pidanud vajalikuks muuta, aga me oleme teinud tööd nende lisaväärtustega, mis on selles käitumiskodeksis ja me kinnitame nüüd 2012 aastal uued. Põhiväärtused ei ole sellest ajast muutunud aga need lisaväärtused on.

4. -

5. Mis oli viimase väärtuste muutmise ajendiks?

Käitumiskodeks, mis meil enne kehtis, oli tegelikult inimestele kauge ja arusaamatu. Noh sa loed sõnu õiguspärasus, diskrimineerimise vältimine, võimu kuritarvitamisest hoidumine, kõik on õiged asjad, aga inimesed ei tundunud nagu, et see kuidagi neid puudutaks. Sa loed need asjad ära, aga sul puudub see asi, et kuidas mina selles olen osaline ja tegelikult see käitumiskodeks oli kirjutatud juhtkonna poolt valmis, mistõttu veelgi enam see ei puudutanud. Inimesed ei olnud osalised selle loomisprotsessis, aga nelja põhiväärtust me tegime alustades nullist koos kõigi ravimiameti töötajatega. Nii et otsene vastus oleks see, et enne oli see keeruline ja kauge, oli vaja luua väärtused, mis inimesi puudutaks ja kõik saaks aru, et need pole suvalised ja nii on neid kõiki kergem ellu viia.

6. Kirjeldage palun viimast väärtuste muutmise protsessi.

Algatus tuli peadirektori ja peadirektori asetäitja poolt, meie tajusime seda, et see käitumiskodeks pole inimestele nii oluline. Ehk siis see tuli tippjuhtide poolt. Ja aega võttis see kindlasti 9 kuud, sellest hetkest kui ta valmis sai. Etappidena tehti seda. Me alustasime seda tegelikult niimoodi, et kui me olime tippjuhtidega otsustanud, et need lähevad muutmisele ja me olime selle mõtte juhtkonnas läbi arutanud, siis see nägi välja niimoodi, et kõigepealt esimene selline ajutoore oli juhtkonnas juhtkonnaliikmetega. Me rääkisime, mis on väärtused, siis me kaasasime koolitus ja arendusfirma SELF ja koos siis nende konsultantidega niiõelda alustati juhtkonna koolitamist selles osas ja juba neid esimesi mõtteid, et kuidas me väärtusteni jõuame. Ja kui juhtkond oli erinevatel koolitustel ja arenduspäevadel need enda jaoks läbi mõelnud, siis tegelikult iga valdkonnajuht ja iga osakonnajuhataja läks oma osakonda tagasi ja algas töö nende põhiväärtustega osakondades, selles suhtes et kaasati iga kui viimne inimene Ravimiametis, et kõik saaksid arutleda sellel teemal, kas see on meile oluline väärtus

või ei ole. Ja siis kui see töö osakondades oli läbi, siis pandi see jälle kokku ja räägiti jälle juhtkonna tasandil kuni nad lõpuks olid ära formuleerinud, mis on meil põhiväärtused. Siis oli juba hästi lihtne iga põhiväärtuse alla kirjutada, mis me nende all mõtleme, sest peab jälle ütlema, et inimesed mõistavad erinevalt. Kui sa ütled näiteks pädevus, siis inimesed saavad erinevalt aru, mis selle all on, mistõttu meie kirjutasime siia alla ka, mis me selle all kõige rohkem mõtleme. Iga väärtuse all on meil siis kolm kuni neli sellist selgitavat lauset. Ka hiljem tulevad inimesed, need kes polnud nende väljatöötamise juures 2010-2011. aastal. Et ta tuleb esimest päeva Ravimiametis tööle, ta loeb need läbi ja saab aru, mis me nende all mõtlesime.

7. Kui rahul olete tulemusega? Milles see väljendub?

Olen väga rahul. Sellepärast et minu jaoks selline väärtustepõhine juhtimine oli kirss tordil. Enne me olime selleks, et organisatsioon töötaks, kasutanud hästi palju erinevaid juhtimisvõtteid. Me olime aastaid, kui meil oli hästi oluline tulemuspõhine juhtimine, hiljem me oleme läinud sellise kvaliteedijuhtimine ja meil on protsessijuhtimine, mida me rohkem kasutame. Siis see väärtustepõhine juhtimine oli tõesti minu jaoks selline kirss tordil, et sul on allpool need asjad kõik paika pandud, kuidas protsessid peavad kulgema organisatsioonis, kui sa lisad sinna juurde veel väärtused, et inimesed ei eksiks tööle oma eetika ja selliste igapäevaste toimetustega, siis ma olen väga rahul. Ja väljakutse koht on ainult see, kuidas nad kõik ära ei unustaks. Et kui me 2011. aastal ära formuleerisime, see protsess lõpetati piduliku üritustega, et ei tekiks sellist: „Huh, nüüd meil on valmis ja enam me ei mõtle selle peale.“ Tegelikult on meil sellised sammud mida me iga aasta teeme, et need ära ei vajuks. Meil on sisse viidud selline asi, et iga aastal kui on Ravimiameti sünnipäev aprillikuus, antakse välja iga väärtuse kohta selle väärtuse kandja auhind, meil on selles mõttes, et iga väärtuse kohta antakse välja üks auhind. Ja kuidas see valik tekib on nii, et kõik organisatsiooni töötajad osalevad hääletusel ja nad võivad valida ükskõik millist Ravimiameti töötajat. Selles mõttes, et kes eelmisel aastal kandis kõige rohkem Ravimiameti väärtust pädevus, siis on üsna loogiline, et valitakse see inimene, kelle käest inimesed kõige rohkem nõu saavad ja täpselt nii on igaühe kohta. Kolleegid valivad seda ja siis kuulutatakse välja ravimiameti sünnipäeval võitja, ta saab väikse kunstimeene ja see kolleegide toetus on väga oluline ja sellega seoses räägitakse alati läbi uuesti need väärtused, mängitakse mängu seoses nende väärtustega. Ühesõnaga ei ole kedagi, kellel oleks võimalik ära unustada,

vähemalt üks kord aastas peavad nad kõik selle peale mõtlema. Ja ma usun et see aitab, et tuleb meelde vastavas olukorras jälle. Me puutume kokku nendega ka rohkem kui üks kord aastas, aga see üks kord aastas puudutab tõesti igat ühte selles organisatsioonis.

Kokkuvõttes oli enne oli käitumiskoodeks, mis oli pikk ja laialivalgus ja inimestekauge ja samal ajal muudeti ka organisatsiooni muudes asjades ja kui see ülejäänud protsessijuhtimine ja kvaliteedijuhtimine oli paigas, siis see väärtuste hetk oli õige ära konkretiseerida. See oli tunnetatud vajadus. Meil on ISO standardi järgi kvaliteedijuhtimine ja see näeb ette missioon, visioon ja väärtused ja me keskendusime hästi palju kvaliteedijuhtimissüsteemi ja oma protsesside kirjeldamise ja niiöelda vastutuste ja arenduste ülesehitamisele samal ajal ja kui meil see oli paigas, siis me tegelikult võtsime kirsina tordil need väärtused.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL VALUES AND VALUE CHANGES

Ele Lust

Organizations are in an important position for people and have become an integral part of life. It can be said that all people are either closely or indirectly linked to some kind of organization. Organization needs people for its operations and therefore organizational culture, which does not occur only within the organization, but also is important to the environment, should be important for the organization. Therefore this bachelor's thesis will address one element of the organizational culture, which is values. The subject is important, because the surrounding environment is extremely volatile and in order to keep up, organizations must adapt to changes in the environment. One way to adapt with the changes is the changes in the organizational values or the planned value changes.

The aim of this research is to explain the reasons why and how organizational values have changed as an example in public administration, construction, real estate sector, libraries, and food retail and food industry. Main research tasks in the following paper are:

- explain the nature of the organizational values,
- examine the change of organizational values and the factors for change,
- analyze formally defined values and their changes in Estonian organizations,
- analyze the process and the reasons for value changes in example of Estonian organizations.

The present Bachelor's thesis consists of two parts, each comprising two chapters.. In the first part of this thesis the author explained the nature and levels of organizational values and theoretical background of the reasons for their change, based mainly on the organizational culture change methods. In the second part the process and reasons for

value change were studied in the example of State Agency of Medicines and Uus Maa Kinnisvarabüroo.

In the first part the character of organizational values was explained. Authors give the values various terms, the main values are espoused values, core values, shared values and organizational values. The terms differ as to how conscious the members of organizations are of them. Espoused values and core values are explicit, but shared values and organizational values are implicit.

Organizational values can be divided in three dimensions depending on the importance and characteristics. Various authors have pointed out the levels of values depending on their tasks. The most important dimension consists on survival values which are essential to the functioning of the organization. The second dimension consists of ethical values that describe the behavior of members of the organization. The third dimension is the well-being values that are mainly related to self-actualization.

Value change may be planned or unplanned, but most of them are deliberately changed. The change of organizational values and the reason behind them was studied based on three organizational culture change methods. Cultural change mechanisms based on culture's three different stages of development, three deliberate changes of organizational culture based on who initiates them and organizational culture change based on the effort that was put in four dimensions were approached.

In the second part author used organizational values gathered by other students from Estonian websites in 2010 and 2011. In addition to them, author of this thesis gathered the values in 2012. The sample was formed of six sectors which were public administration, construction, real estate industry, museums, libraries and archives, food industry and food retail. Number of all the organizations in the sample was 125. Based on the data, author found which organizations have changed their values and described them.

While comparing the data, it occurred that some changes have taken place. In public administration two organizations changed something in their values, one of the construction organizations, four organizations in real estate sector and one food industry

organization made some changes. The author also pointed out the values that are specific to the sectors under consideration. Author assumed that various sectors are characterized by different values because of the difference in their activities. This assumption was considered right.

To analyze the causes and process of the change in values the author conducted an interview with the personnel manager in Uus Maa Kinnisvarabüroo and the CEO of the State Agency of Medicines. With the interview it turned out that the reasons to change the values of both organizations were similar. Uus Maa Kinnisvarabüroo pursues simplicity in their activities and wanted to express it with the values. State Agency of Medicines did not have defined values and their action was based on the codes of conducts of the Agency. It was distant and incomprehensible for the members therefore it was necessary to establish the values that people are affected by.

The interview revealed that in both cases the changes were initiated by top management and the process involved all employees of the organization, so that they can express their views on values. Both value change processes can be considered for long-term as a series of brainstorming sessions were held at Uus Maa Kinnisvarabüroo and State Agency of Medicines completed their core values with nine months. Changing the values of both organizations was successful and the interviewees were satisfied with the results. The main difference of these processes was that State Agency of Medicines used the help of consultants.

Empirical results showed that although there are changes in the organizational values, the change is in the formulation of the values. In the organizations, where the interviews were carried out, the principles that the members follow have not changed, but the values are clarified and made understandable. In these cases it is positive that the employees were involved in the process.

Based on these results, one of the possible directions to develop this thesis is to find out, the attitude of other organizations towards organizational values and if value change is considered necessary.